

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení výkonnosti podniku a návrh cest ke zvýšení výkonnosti

Performance Evaluation of a Company and Proposal of Measures for Improvement

Student: Bc. Adrián Lőrincz

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adrián Lőrincz**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení výkonnosti podniku a návrh cest ke zvýšení výkonnosti
Performance Evaluation of a Company and Proposal of Measures for
Improvement

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska hodnocení výkonnosti podniku
 3. Aplikace vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku
 4. Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BREALEY, R. A., S. C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of Corporate Finance – Global Edition*. 10th edition. New York: McGraw-Hill, 2010. 944 p. ISBN 978-1259009518.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko a flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

MARÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

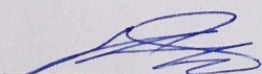
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

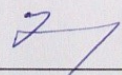
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



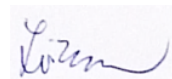

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prehlásenie

„Prehlasujem, že som celú prácu vypracoval samostatne, prílohy č. 4 až 13 mi boli poskytnuté.“

V Ostrave dňa 26.4.2019



Bc. Adrián Lőrincz

Pod'akovanie

Rád by som sa poďakoval vedúcemu mojej diplomovej práce pánovi Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné rady a konzultácie, ktoré mi poskytol behom spracovania tejto diplomovej práce.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU	6
2.1	CHARAKTERISTIKA VÝKONNOSTI PODNIKU	6
2.1.1	Užívatelia hodnotenia podnikateľskej výkonnosti	7
2.1.2	Zdroje informácií pre meranie podnikateľskej výkonnosti	8
2.2	UKAZOVATELE MERANIA PODNIKATEĽSKEJ VÝKONNOSTI.....	9
2.2.1	Účtovné ukazovatele.....	10
2.2.2	Ekonomické ukazovatele – EVA, NPV, CF ROI	12
2.2.3	Tržné ukazovatele výkonnosti – MVA, TSR	17
2.2.4	Value drivers	19
2.3	ÚPLNÉ METÓDY HODNOTENIA PODNIKATEĽSKEJ VÝKONNOSTI	19
2.3.1	Pyramídové sústavy ukazovateľov.....	20
2.1.2	Bonitné modely.....	20
2.1.3	Bankrotové modely.....	23
2.4	METÓDA BALANCED SCORECARD.....	24
2.4.1	Vymedzenie BSC.....	24
2.4.2	Perspektívy BSC	25
2.4.3	Prepojenie mierok Balanced Scorecard so stratégiou	27
2.4.4	Balanced Scorecard ako strategický systém.....	29
2.4.5	Silné a slabé stránky metódy Balanced Scocard.....	29
2.5	NEFINANČNÉ UKAZOVATELE PODNIKATEĽSKEJ VÝKONNOSTI	30
3	APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU	34
3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	35
3.2	ANALÝZA FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV.....	37
3.2.1	Analýza pomerových ukazovateľov	38
3.2.2	Výpočet bankrotového modelu	47
3.3	HODNOTENIE VÝKONNOSTI POMOCOU METÓDY BALANCED SCORECARD	47
3.3.1	Finančná perspektíva	48
3.3.2	Zákaznícka perspektíva	50
3.3.3	Perspektíva interných podnikových procesov.....	52
3.3.4	Perspektíva učenia sa a rastu.....	54
4	HODNOTENIE VÝSLEDKOV A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	59
4.1	ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV	59
4.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	63
5	ZÁVER.....	67
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
	ZOZNAM SKRATIEK.....	71
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	
	PRÍLOHY	

1 ÚVOD

Obstáť v dnešnom silnom konkurenčnom prostredí nie je pre podniky ľahká úloha. Každý podnik, ktorý chce vyniknúť nad konkurenciou musí neustále zlepšovať svoje produkty a služby tak, aby naplnil čoraz vyššie požiadavky zákazníka. Nestačí ale sledovať len predaje, podnik musí používať aj sofistikovanejšie metódy hodnotenia svojej výkonnosti.

Medzi klasické metódy hodnotenia výkonnosti patria pomerové ukazovatele finančnej analýzy ako napr. ukazovatele rentability, likvidity, aktivity a zadlženosti. Pre určenie týchto ukazovateľov podnikom postačuje vychádzať z hlavných účtovných záznamov, teda z rozvahy a z výkazu zisku a strát. V súčasnosti sa už ale tieto metódy nepovažujú za najlepšie pre zhodnotenie výkonnosti podniku. Neposkytujú totiž dostatočné informácie k relevantnému zhodnoteniu výkonnosti podniku, keďže sa opierajú len o finančnú stránku podniku a neberú do úvahy iné aspekty výkonnosti. Čoraz častejšie sa preto uplatňujú modernejšie metódy hodnotenia výkonnosti podniku ako napr. ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota), MVA (tržná pridaná hodnota) a CF ROI (rentabilita investícií počítaná z peňažných tokov). Vyššie uvedené moderné metódy môžu byť pre podnik lepším nástrojom na zhodnotenie jeho výkonnosti ako použitie klasických ukazovateľov finančnej analýzy.

Súčasná situácia na trhu, ktorý je čím ďalej globalizovanejší ale vyžaduje, aby podniky sledovali svoju výkonnosť nielen po stránke finančnej, ale aj po stránke nefinančnej. K metódam, ktoré umožňujú hodnotiť výkonnosť podniku v ďaleko širšej perspektíve než len tej finančnej, patrí metóda Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku). Táto metóda umožňuje prepojiť štyri perspektívy v podniku - finančnú, zákaznícku, interných podnikových procesov a perspektívu učenia sa a rastu, a to všetko v nadväznosti na víziu a stratégiu vybraného podniku.

Cieľom tejto diplomovej práce je pomocou vybraných metód zhodnotiť výkonnosť vybraného podniku a navrhnúť cesty k možnému zlepšeniu výkonnosti.

Práca pozostáva z troch hlavných častí. Prvá teoreticko-metodická časť obsahuje teoretické východiská hodnotenia výkonnosti podniku, je v nej vymedzené základné pojmoslovie k danej problematike a poskytnutá nutná teoretická opora k praktickej časti. Druhá aplikačne-overovacia časť obsahuje charakteristiku sledovaného podniku a aplikáciu vybraných metód

hodnotenia podnikovej výkonnosti. V tretej časti práce sú zhodnotené výsledky aplikovaných metód hodnotenia podnikovej výkonnosti a doporučené návrhy na zlepšenie súčasného stavu. V práci sú aplikované metódy analýzy a syntézy. V kapitole záver sú zhrnuté dosiahnuté výsledky práce.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU

V tejto kapitole je poskytnutá teoretická opora k praktickej časti práce, tzn. sú vymedzené hlavné pojmy z oblasti hodnotenia výkonnosti podniku a tiež popísané vybrané metódy hodnotenia výkonnosti podniku od tých najzákladnejších metód akými sú absolútne a pomerové ukazovatele finančnej analýzy cez moderné metódy hodnotenia akými sú metódy EVA, MVA a CF ROI až po komplexnú metódu hodnotenia výkonnosti podniku – metódu BSC.

2.1 Charakteristika výkonnosti podniku

Na výkonnosť podniku sa je možno pozeráť z rôznych uhlov pohľadu. Všeobecné poňatie výkonnosti poskytuje napr. autor Wagner (2009, s. 17), ktorý tvrdí, že *„výkonnosť znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonania tejto činnosti. Interpretácia tejto charakteristiky predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanovenej kritériálnej škály.“*

U tohto všeobecného pohľadu na výkonnosť ale nie je možné zostať. Je nutné zadefinovať podnikateľskú výkonnosť ako takú. Autori Šulák a Vacík (2005) sa dívajú na podnikateľskú výkonnosť cez zhodnotenie investícií, ktoré boli vložené do podnikateľských aktivít daného podnikateľského subjektu. Ale ani to nestačí, podnik musí vnímať svoju výkonnosť cez svojich stakeholders, tzn. vlastníkov, manažérov a neposlednej rade zákazníkov.

Podobný pohľad na podnikateľskú výkonnosť majú aj autori (Brealey, Myers a Allen, 2010, s. 704) ktorí tvrdia že, *„verejné spoločnosti majú rôzne zainteresované skupiny, akými sú držitelia dlhopisov, bankári, dodávatelia, zamestnanci a management. Všetky tieto zainteresované skupiny musia sledovať podnik a obhajovať záujmy svojich stakeholders. Na základe finančných výkazov spoločnosti dokážu tieto skupiny poskytovať potrebné informácie.“* (vlastný preklad).

Kiseľáková a Šoltés (2017) rozlišujú dva typy výkonnosti. Prvá je výkonnosť podniku ako celku, ktorá obsahuje tradičné ukazovatele výkonnosti. Druhou je výkonnosť podniku z pohľadu jeho 7 vlastníkov, a táto obsahuje moderné ukazovatele podľa teórie riadenia hodnoty.

2.1.1 Užívatelia hodnotenia podnikateľskej výkonnosti

Hodnotenie podnikateľskej výkonnosti sa dotýka všetkých zainteresovaných strán v podniku. Ako uvádzajú Grünwald a Holečková (2009), každá skupina užívateľov vykazuje svoje špecifické záujmy, s ktorými je nutne spojený určitý typ ekonomických úloh v rozhodovaní. Všetky tieto skupiny majú spoločnú jednu vec, chcú byť dobre informovaní. V tabuľke 2.1 je zobrazená schéma užívateľov podnikateľskej výkonnosti.

Tab. 2.1 Užívatelia hodnotenia výkonnosti podniku

Interní užívatelia	Externí užívatelia
Manažéri Zamestnanci	Investori Veritelia Obchodní partneri Konkurencia Štát

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Holečková (2008, s. 13)

Nižšie sú popísané jednotlivé skupiny užívateľov a ich vzťah k hodnoteniu výkonnosti podniku.

Manažéri

Grünwald a Holečková (2009) tvrdia, že manažéri potrebujú vedieť stav finančnej situácie podniku k tomu, aby sa vedeli správne rozhodovať pri obstarávaní finančných zdrojov, zabezpečovaní optimálnej majetkovej štruktúry ale aj pri alokácii voľných peňažných prostriedkov apod. Zisk je to, čo musia manažéri sledovať v prvom rade, pretože je to ich zodpovednosťou smerom k investorom.

Zamestnanci

Ďalšou skupinou užívateľov, ktorí majú bezpochyby záujem o to aby podnik bol hospodársky a finančne silný sú zamestnanci, ktorí pracujú v podniku. Dôvod je jasný, stav finančnej situácie podniku sa môže pozitívne prejavíť na ich mzdových podmienkach.

Investori

Pravdepodobne najdôležitejšou skupinou užívateľov hodnotenia podnikateľskej výkonnosti sú samotní investori. Každý investor chce vedieť ako sa zhodnocuje jeho kapitál, ktorý vložil do podniku. Investori sa ale zaujímajú tiež o to či je podnik likvidný a stabilný, uvádza Holečková (2008).

Veritelia

Holečková (2008) uvádza, že pre veriteľov je najdôležitejšie posúdiť finančný stav potencionálneho dlžníka, na základe čoho sa potom rozhodnú, či poskytnú úver o ktorý budú požiadaní alebo nie, a za akých podmienok. Teda dá sa povedať, že veriteľov najviac bude zaujímať bonita klienta.

Obchodní partneri

Do skupiny obchodných partnerov podniku môžeme zaradiť zákazníkov a obchodných veriteľov, teda dodávateľov. Je pochopiteľné, že obe tieto skupiny majú záujem na tom, aby podnik napreodoval. Zákazníci požadujú vysoko kvalitné výrobky/služby, ktoré im môže dodať len prosperujúci a úspešný podnik. A taktiež aj pre dodávateľov je výhodné ak majú uzavreté zmluvy s úspešným obchodným partnerom, ktorý si plní načas svoje záväzky.

Konkurencia

Konkurenčné podniky bude najviac zaujímať finančná situácia ostatných podnikov na trhu hlavne z toho dôvodu, že si vďaka tomu môžu zrovnáť svoju finančnú situáciu so situáciou konkurencie. Konkurentov bude najviac zaujímať cenová politika, investičná aktivita, rentabilita ale aj zisková marža, tvrdí Holečková (2008).

Štát

Kislingerová (2007) tvrdí, že pre štát budú finančno-účtovné údaje podnikateľských subjektov podstatné hlavne z toho dôvodu, že potrebujú kontrolovať plnenie ich daňových povinností smerom k štátu. V záujme štátu je samozrejme aj kontrolovať podniky, v ktorých má svoju majetkovú účasť.

2.1.2 Zdroje informácií pre meranie podnikateľskej výkonnosti

Pokiaľ chce podnik zhodnotiť svoje hospodárske procesy, tak by mal prvotne vychádzať z údajov uvedených v účtovných výkazoch. Medzi hlavné účtovné výkazy každého podniku patria rozvaha, výkaz zisku a strát a prehľad o peňažných tokoch cash flow.

Rozvaha je hlavným účtovným výkazom, poskytuje štatistický prehľad o podnikovom majetku k dátumu zostavenia účtovnej závierky. Zachytáva stav majetku podniku (aktív) na jednej strane a zdrojov jeho krytia (pasív) na strane druhej. Vždy musí platiť základná bilančná rovnica rozvahy $AKTÍVA = PASÍVA$. Rozvaha dokáže podať odpoveď na tri podstatné otázky: Ako je

viazaný, ocenený a opotrebený majetok? Aká je štruktúra vlastných a cudzích zdrojov financovania? Aký zisk podnik dosahuje?

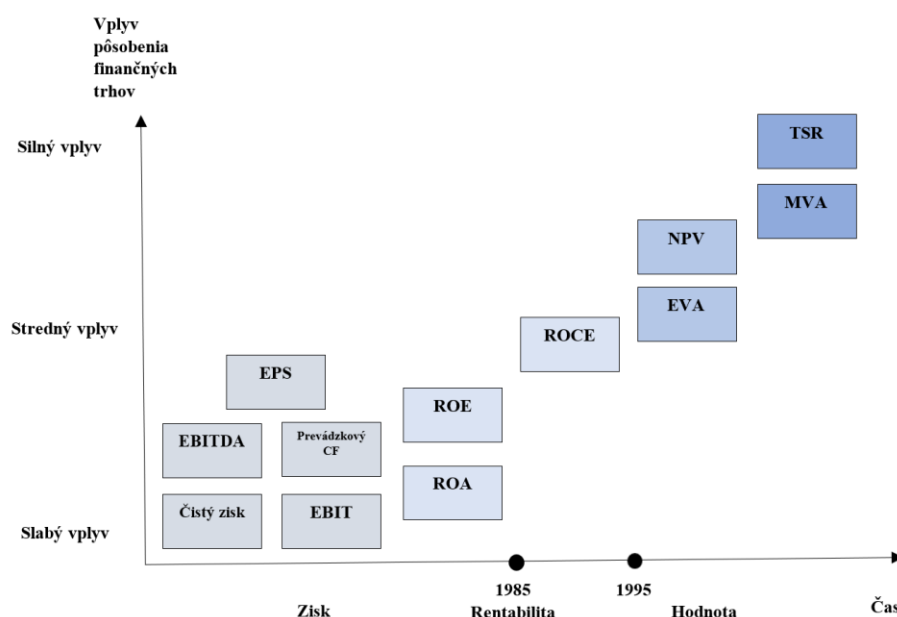
Výkaz zisku a strát, ako uvádza Dluhošová a kol. (2010) slúži k zisťovaniu výšky a spôsobu tvorby zložiek výsledku hospodárenia VH. Pritom platí, že $VH = \text{výnosy} - \text{náklady}$. Vďaka výkazu zisku a strát podnikový management dokáže určiť, či sa vložený kapitál zhodnocuje alebo nie.

Zmyslom **výkazu cash flow** je vysvetliť zmeny peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov daného podniku za účtovné obdobie. Štruktúra výkazu CF sa väčšinou člení podľa základných podnikateľských aktivít podniku na tri hlavné časti: CF z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti. Údaje z výkazu CF slúžia podnikovému managementu pre účely finančného rozhodovania a to ako v krátkom tak aj dlhom období. Informácie z výkazu CF ale nie sú zásadné len pre management, rovnako slúžia k rozhodovaniu aj pre investorov a veriteľov daného podniku, popisuje Dluhošová a kol. (2010).

2.2 Ukazovatele merania podnikateľskej výkonnosti

Ukazovatele merania výkonnosti podnikov môžeme rozdeliť na účtovné, ekonomické a tržné. Prehľadne zobrazujú vývoj finančných ukazovateľov výkonnosti podnikov autori Dluhošová a kol. (2010). Tento vývoj môžeme vidieť nižšie na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Vývoj finančných ukazovateľov výkonnosti podnikov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 17)

2.2.1 Účtovné ukazovatele

Účtovné ukazovatele sú zaradované medzi tradičné nástroje hodnotenia podnikateľskej výkonnosti, pretože sa používajú už od 80. rokov 20. stor. Do tejto skupiny sa zaraďujú nasledujúce ukazovatele:

- a) čistý zisk po zdanení EAT (Earnings After Taxes),
- b) prevádzkový zisk pred úhradou úrokov a daní EBIT (Earnings Before Interest and Taxes),
- c) zisk pred úhradou úrokov, daní a odpisov EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization),
- d) a zisk na akcii EPS (Earnings Per Share).

Absolútne ukazovatele

Tieto ukazovatele môžeme označiť za stavové a tokové veličiny účtovných výkazov spoločnosti. K hodnoteniu absolútnych ukazovateľov sa používa horizontálna a vertikálna analýza. Ako tvrdí Růčková (2015), horizontálna analýza (analýza trendov) sa zaoberá zmenami absolútnych ukazovateľov v čase. Naproti tomu vertikálna analýza (percentuálny rozbor) skúma vnútornú štruktúru absolútnych ukazovateľov.

Podľa autorov Procházková a Jelínková (2017) horizontálna a vertikálna analýza predstavuje vhodnú vychádzajúcu metódu pre spracovanie finančnej analýzy. Na uskutočnenie danej analýzy je potrebné mať dostatočnú časovú radu údajov. Dôležité je sledovať obdobie, či neprišlo k náhodným a mimoriadnym udalostiam v podniku. Horizontálna analýza sleduje vývoj položiek vybraného výkazu v čase. Analýza sa prevádza buď podielovo alebo rozdielovo. Rozdielová analýza nie je až taká prehľadná. Vertikálna analýza sa zameriava len na jedno obdobie. Jej cieľom je skúmať, ako na vybrané súhrnné veličiny vplýva podiel jednotlivých veličín. Sleduje stabilitu a zmeny štruktúry majetku, výnosov a nákladov.

Pomerové ukazovatele

K účtovným ukazovateľom merania výkonnosti podniku môžeme okrem vyššie uvedených zaradiť aj pomerové ukazovatele:

- e) rentability aktív ROA (Return on Total Assets),
- f) rentability vlastného kapitálu ROE (Return on Equity),

g) a rentability dlhodobého investovaného kapitálu ROCE (Return on Capital Employed).

Ako uvádzajú autori Dluhošová a kol. (2010, s.16) „účtovné ukazovatele sú založené na účtovnej definícii zisku, ktorá len málokedy vyjadruje schopnosť podniku generovať hotovostné toky.“ A tu nastáva problém. Dluhošová a kol. (2010, s. 18) ďalej pokračujú, „kritikom účtovných ukazovateľov vadí nasledovné skutočnosti:

- nízka korelácia k vývoju hodnoty na kapitálovom trhu,
- chýbajúce zohľadnenie nákladov na kapitál,
- orientácia na minulosť,
- chýbajúce zachytenie nehmotného majetku,
- a zanedbanie ekonomických účinkov po skončení sledovaného obdobia.“

Prehľadne je možné vidieť silné a slabé stránky jednotlivých účtovných ukazovateľov v tabuľke 2.2 nižšie.

Tab. 2.2 Silné a slabé stránky účtovných ukazovateľov

Ukazovateľ	Zisk na akciu	Rentabilita vlastného kapitálu	Rentabilita dlhodobého investičného kapitálu
	EPS	ROE	ROCE
Silné stránky	Jednoduchosť, vychádzajúci z historických dát	Jednoduchosť	Jednoduchosť
Slabé stránky	Nezahrňujúci faktor rizika a náklady na vlastný kapitál	Absencia faktoru rizika, obmedzenosť do jedného roku	Malá spojitosť s tvorbou hodnoty, nezahrňujúci faktor rizika

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 24)

Rozdielové ukazovatele

„Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na jeho likviditu. K najvýznamnejším rozdielovým ukazovateľom patrí čistý pracovný kapitál (ČPK), ktorý je definovaný ako rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými cudzími zdrojmi a má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku. ČPK predstavuje tú časť obežného majetku,

ktorá je financovaná dlhodobým kapitálom.“ uvádza Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017).

Vzorec k výpočtu čistého pracovného kapitálu podľa vyššie uvedených autorov je nasledujúci.

$$\text{ČPK} = \text{Obežné aktíva} - \text{krátkodobé záväzky} \quad (2.1)$$

2.2.2 Ekonomické ukazovatele – EVA, NPV, CF ROI

Ďalšou kategóriou ukazovateľov výkonnosti podniku sú ekonomické ukazovatele. Tieto ukazovatele patria medzi moderné prístupy k hodnoteniu podnikateľskej výkonnosti a patria sem:

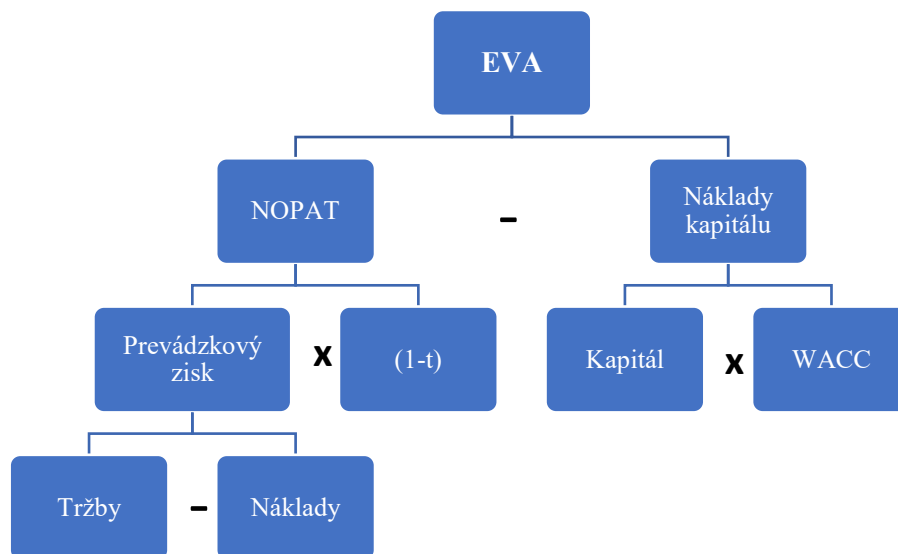
- a) ekonomická pridaná hodnota EVA,
- b) čistá súčasná hodnota NPV,
- c) a rentabilita investícií počítaná z peňažných tokov CF ROI.

Hlavný rozdiel medzi ekonomickými a účtovnými ukazovateľmi je v tom, že tie ekonomické zohľadňujú všetky náklady na investovaný kapitál, vo výpočte týchto ukazovateľov je premietnutý faktor rizika a časový horizont, uvádzajú Dluhošová a kol. (2010).

a) Ekonomická pridaná hodnota (EVA – Economic Value Added)

„Zisk po odčítaní všetkých nákladov, vrátane nákladov kapitálu sa nazýva ekonomická pridaná hodnota podniku.“ (vlastný preklad podľa, Brealey, Myers a Allen, 2010, s. 709). Metóda EVA bola vytvorená s cieľom motivovať manažérov k orientácii na rast hodnoty pre akcionárov. Marinič (2008, s. 39) tvrdí, že „najdôležitejším prvkom, ktorý ukazovateľ EVA vnáša do merania podnikovej výkonnosti, je informácia o skutočnej cene vlastného kapitálu. Premietnutím v implicitných (alternatívnych, oportúnnych) nákladoch robí obraz o celkovom dosiahnutom finálnom efekte reálnejším.“ Obrázok 2.2 nižšie zobrazuje rozklad ukazovateľa EVA podľa autorky Kislingerová (2001).

Obr. 2.2 Rozklad ukazovateľa EVA



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kislingerová (2001, s. 90)

Možnosti výpočtu – EVA entity, EVA equity

Ukazovateľ EVA sa počíta dvomi spôsobmi. Prvým spôsobom výpočtu je možnosť **EVA - entity**. V tomto prípade nie je presne určený pôvod kapitálu. Celkový kapitál teda tvorí jak vlastný kapitál tak ak cudzí kapitál. EVA entity je možné potom počítať opäť dvomi spôsobmi – buď na základe prevádzkového zisku NOPAT alebo pomocou hodnotového rozpätia ROC. Výpočet na základe NOPAT zobrazuje vzorec (2.2) nižšie, tak ako uvádzajú Mařík a Maříková (2018).

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C \quad (2.2)$$

Ukazovateľ EVA sa v tomto prípade skladá z týchto jednotlivých prvkov: **NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes) – čistý zisk z prevádzkovej činnosti po zdanení, **C** (Capital) – hodnota investovaného kapitálu viazaná v aktívach nutných pre dosiahnutie operačného zisku alebo čisté operatívne aktíva (NOA – Net Operating Assets), **WACC** (Weighted Average Cost of Capital) – priemerné vážené náklady kapitálu.

Výpočet jednotlivých prvkov EVA predstavujú vzorce (2.3) – (2.6) nižšie, Vochozka (2011).

- **NOPAT - čistý zisk z prevádzkovej činnosti po zdanení**

$$NOPAT = EBIT \cdot (1 - \text{sadzba dane z príjmu právnických osôb}) \quad (2.3)$$

kde EBIT je zisk pred zdanením a úrokmi (Earnings before Interest and Taxes).

- **C – investovaný kapitál (prevádzkové hľadisko)**

$$C = \text{Dlhodobý majteok} + \text{Čistý pracovný kapitál} \quad (2.4)$$

- **C – investovaný kapitál (finančné hľadisko)**

$$C = \text{Pasíva} - \text{Krátkodobé záväzky z obchodného styku} \quad (2.5)$$

- **WACC – priemerné vážené náklady kapitálu**

$$WACC = r_d(1 - t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C} \quad (2.6)$$

kde r_d sú náklady na cudzí kapitál, t je sadzba dane z príjmu právnických osôb, D je cudzí kapitál (debt), C je celkový dlhodobý investovaný kapitál, r_e sú náklady na vlastný kapitál (očakávaná výnosnosť vlastného kapitálu) a E je vlastný kapitál (equity).

Druhým spôsobom výpočtu EVA entity je na základe hodnotového rozpätia ROC, ktorého základom je rentabilita nákladov tak ako je to uvedené vo vzorci (2.7) nižšie.

$$EVA = (ROC - WACC) \cdot C \quad (2.7)$$

kde ROC predstavuje porovnanie nákladov kapitálu a výnosnosti kapitálu.

Druhým spôsobom výpočtu ukazovateľa EVA je metódou **EVA equity**. Tento ukazovateľ nepracuje s cudzím kapitálom, ale len s kapitálom vlastným. Počíta sa na základe zúženého poňatia hodnotového rozpätia tak ako je uvedené vo vzorci (2.8) nižšie.

$$EVA = (ROE - R_e) \cdot E \quad (2.8)$$

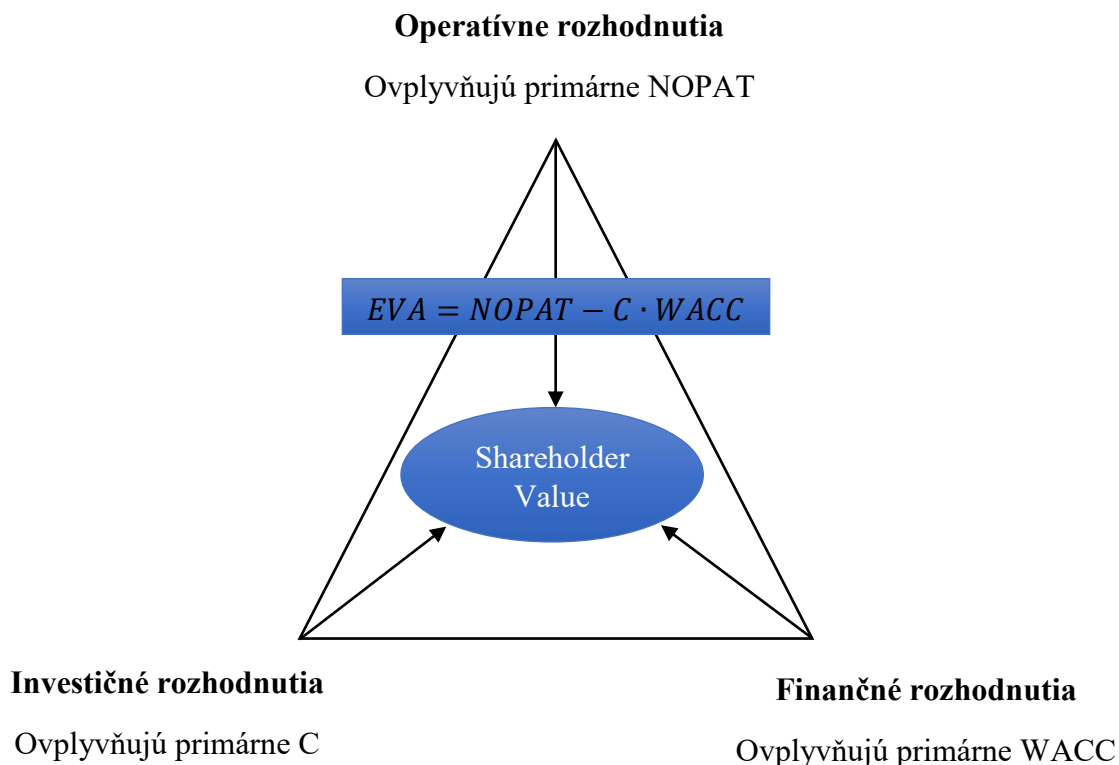
kde ROE je výnosnosť vlastného kapitálu (Return on Equity), R_e sú náklady vlastného kapitálu a E je hodnota vlastného kapitálu.

Metoda EVA vychádza z premise, že podnik musí vyprodukovať minimálne toľko, koľko činia náklady kapitálu z investovaných prostriedkov. Mařík a Maříková (2018, s. 64) tvrdia: „*žiaduca je hodnota ukazovateľa EVA kladná alebo aspoň rovná nule. Čím vyššia je hodnota EVA, tým je pravdepodobnejšie, že podnik vytvára väčšiu hodnotu pre vlastníkov podniku. Problémom ukazovateľa EVA je to, že sa jedná o absolútny ukazovateľ, teda je ovplyvňovaný veľkosťou podniku.*“

Ako tvrdí Dluhošová a kol. (2010), EVA ovplyvňujú tri hlavné oblasti rozhodovania podniku - operatívne, investičné a finančné rozhodovanie. „*Operatívne rozhodnutia sa týkajú podnikových*

výkonov a majú vplyv na výsledný efekt NOPAT. V investičnom rozhodovaní sa jedná o otázku použitého kapitálu C . Tieto rozhodnutia určujú rozsah a štruktúru majetku, a tým stranu aktív bilancie. Finančné rozhodnutia ovplyvňujú kapitálovú štruktúru podniku WACC“, píše Dluhošová a kol. (2010, s.19). Na obrázku 2.3 je znázornené základné komponenty EVA a Shareholder Value podľa Dluhošová a kol. (2010).

Obr. 2.3 Základné komponenty EVA a Shareholder Value



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 20)

b) Čistá súčasná hodnota (NPV - Net Present Value)

Ako najvhodnejší ukazovateľ tvorby hodnoty môžeme označiť NPV. Ako uvádzajú autori Dluhošová a kol. (2010), NPV vyjadruje zvýšenie majetku v súvislosti s realizáciou daného projektu. Všeobecne sa dá povedať, že NPV vyjadruje rozdiel medzi súčasnou hodnotou voľných peňažných tokov a počiatocnými jednorazovými výdajmi. Nevýhodou tohto ukazovateľa ale je, že spojený s nutnosťou odhadu voľných finančných tokov na niekoľko nadchádzajúcich období. Ako alternatívu k ukazovateľu NPV je možné použiť finančné ukazovatele EPS, ROE, ROCE. Tu

je ale dôležité podotknúť, že pokiaľ nie sú aplikované správne môže dôjsť ku skresleniu výsledkov.

c) Rentabilita investícií počítaná z peňažných tokov (CF ROI – Cash Flow Return on Investments)

Podstatou ukazovateľa CF ROI je skutočnosť, že porovnáva vnútorné výnosové percento s priemernými nákladmi na kapitál. Tento ukazovateľ sa porovnáva s WACC pričom platí, že pokiaľ je hodnota CF ROI väčšia než WACC, spoločnosť vytvára hodnotu. A naopak, pokiaľ je hodnota WACC väčšia než hodnota CF ROI dochádza k úbytku hodnoty. CF ROI patrí ku komplexnejším ukazovateľom hodnotenia podnikateľskej výkonnosti. Autori Mařík a Maříková (2018) uvádzajú, že model CF ROI vychádza z obvyklého spôsobu, ako hodnotiť jednotlivé projekty s tým, že tento postup vzťahuje na celý podnik. Podnik je teda chápaný ako súbor investičných projektov. Podľa autorov Mařík a Maříková (2018), má ekonomický ukazovateľ CF ROI tieto tri hlavné zložky: brutto investičná báza = počiatočné výdaje, brutto cash flow, a predpokladaná doba využitia odpisovaných dlhodobých aktív.

Prepočet jednotlivých zložiek ukazovateľa CF ROI podľa autorov Mařík a Maříková (2018):

Brutto investičná báza

- **neodpisované aktíva**

obežný majetok + dlhodobý finančný majetok + prechodné aktíva = monetárne aktíva

monetárne aktíva – neúročené záväzky = netto monetárne aktíva

netto monetárne aktíva + zásoby + pozemky = netto hodnota plánovane neodpisovaných aktív,

- **odpisované aktíva**

odpisovaný dlhodobý hmotný a nehmotný majetok netto + oprávky + úprava o infláciu.

Brutto Cash Flow

Výsledok hospodárenia trvalý + plánované odpisy + platené úroky + inflačná strata u monetárnych aktív

Doba využitia odpisovaných aktív

Odpisované dlhodobé aktíva v obstarávacích cenách / ročné lineárne odpisy.

Ukazovateľ CF ROI sa podľa autorov Pavelková, Knápková, Remeš a Šteker (2017) spočíta podľa vzorca (2.9) uvedeného nižšie. Výpočet je založený na stanovení úrokovej miery, ktorá vyhovuje nasledujúcej rovnici.

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CF ROI)^t} + \frac{NA}{(1+CF ROI)^n} \quad (2.9)$$

Kde I = brutto investície, BCF = brutto cash flow, n = doba životnosti projektu, NA = čistá hodnota neodpísaných aktív po uplynutí doby životnosti, t = jednotlivé roky budúceho obdobia n. V tabuľke 2.3 nižšie sú zhrnuté silné a slabé stránky ekonomických ukazovateľov.

Tab. 2.3 Silné a slabé stránky ekonomických ukazovateľov

Ukazovateľ	Čistá súčasná hodnota	Ekonomický zisk	Cash flow return on investment
	NPV	EVA	CF ROI
Silné stránky	Najlepšie kritérium	Jednoduchosť, vychádzajúci z koncepcie WACC	Nie je obmedzený len jedným rokom
Slabé stránky	Náročnosť pre výpočet a externé analýzy	Náročnosť pre hodnotenie zmien v čase	Nutnosť komplexného výpočtu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 24)

2.2.3 Tržné ukazovatele výkonnosti – MVA, TSR

Ďalšou skupinou ukazovateľov podnikateľskej výkonnosti sú tržné ukazovatele MVA – tržná pridaná hodnota a TSR – celková výnosnosť kapitálu. Ako už ich názov napovedá, tieto ukazovatele sú veľmi citlivé na vývoj akciového trhu. Výkonnosť podniku je teda hodnotená z pohľadu trhu.

a) Tržná pridaná hodnota (MVA – Market Value Added)

Ukazovateľ MVA je možné označiť za najpresnejšiu mierku bohatstva, ktoré podnik vytvoril. Ako píše Dluhošová a kol. (2010, s. 21) „podnik vytvára akcionársku hodnotu vtedy, ak je MVA väčší ako nula, tzn. ak prevyšuje celková tržná hodnota firmy množstvo investovaného kapitálu.“ Ukazovateľ MVA sa spočíta podľa vzorca (2.10) uvedeného nižšie.

$$MVA = PV(EVA) = \sum_t^T \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (2.10)$$

Mařík a Maříková (2018, s. 86) tvrdia, že „tržná pridaná hodnota je prevádzkou vytvorený goodwill. K určeniu MVA je potrebné:

- zvoliť dĺžku horizontu, kedy bude EVA explicitne plánovaná,
- spracovať prognózu EVA pre toto obdobie,
- odhadnúť pokračujúcu hodnotu,
- určiť diskontnú mieru,
- spočítať súčet diskontovaných budúcich EVA.“

b) Celková výnosnosť kapitálu (TSR – Total Shareholder Return)

TSR je ďalší ukazovateľ, ktorý patrí do kategórie tržných ukazovateľov. Jedná sa o tržnú mierku pre vlastníkov. Hodnota tohto ukazovateľa odpovedá súčtu dividendového výnosu a kapitálového výnosu. TSR sa spočíta podľa vzorca (2.11) uvedeného nižšie. Dluhošová kol. (2010)

$$TSR = \frac{C_{t+1} - C_t + DIV}{C_t} \quad (2.11)$$

Kde C_{t+1} (C_t) = tržná cena akcie v čase $t+1$ (t) a DIV = vyplatená dividendna na akciu.

Nižšie uvedená tabuľka 2.4 znázorňuje silné a slabé stránky tržných ukazovateľov.

Tab. 2.4 Silné a slabé stránky tržných ukazovateľov

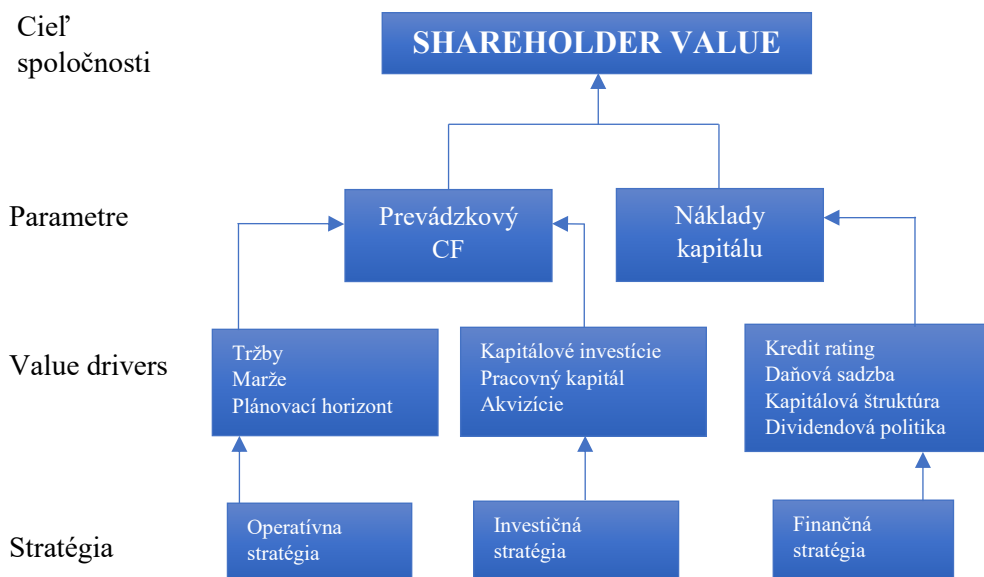
Ukazovateľ	Tržná pridaná hodnota	Celková výnosnosť vlastného kapitálu
	MVA	TSR
Silné stránky	Jednoduchosť, Reflektujúci viac celkovú vytvorenú hodnotu než ročnú	Reprezentácia tržnej výnosnosti vlastníkov v strednom a dlhom období
Slabé stránky	Ťažko aplikovateľné pre nekótované spoločnosti	Kalkulované pre veľmi krátke obdobie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 24)

2.2.4 Value drivers

Value drivers alebo tiež v preklade hodnotové generátory patria k predikčným ukazovateľom a sú základom podnikovej výkonnosti. Ich význam vychádza z toho, že management chce mať predstavu akým smerom sa bude podnik uberať v budúcnosti. V praxi sa často postupuje tak, že sa dekomponuje ukazovateľ ROCE na jeho prvotné komponenty, EBIT, C. Nutné podotknúť, že value drivers sú veľmi špecifické pre každý podnik a odvetvie. Je potrebné tieto ukazovatele stanoviť a prispôbovať pre každú špecifickú výrobnú jednotku zvlášť. Na obr. 2.4 nižšie je znázornený vzťah medzi finančnými rozhodnutiami a hodnotou pre akcionára.

Obr. 2.4 Vzťah medzi finančnými rozhodnutiami a hodnotou pre akcionára



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dluhošová a kol. (2010, s. 25)

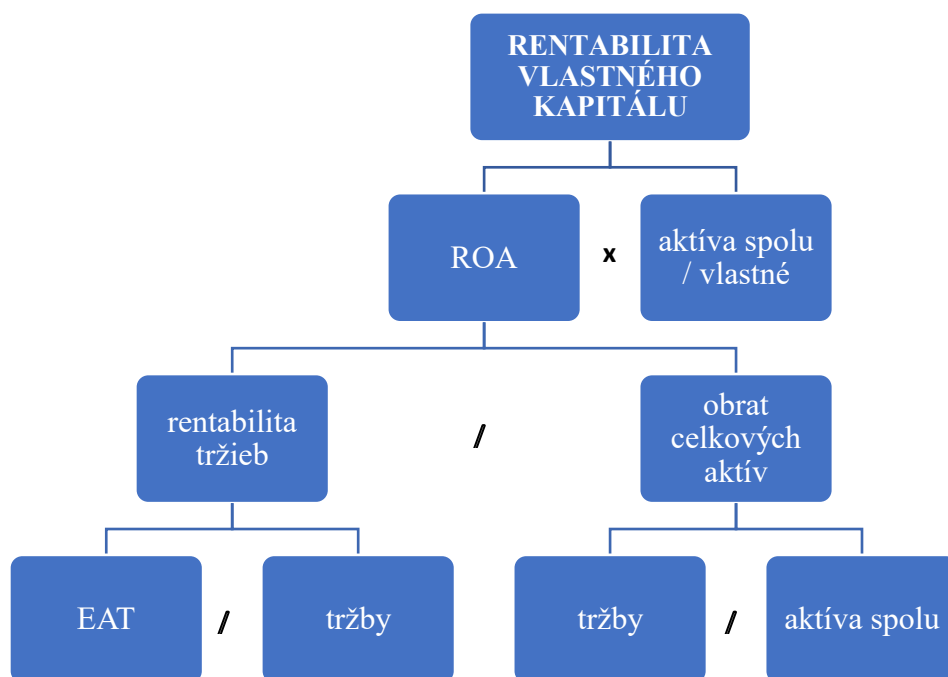
2.3 Úplné metódy hodnotenia podnikateľskej výkonnosti

Pokiaľ chce podnik zhodnotiť svoju celkovú finančnú výkonnosť nemôže zostať len u pomerových ukazovateľov. Pre celkový obraz o finančnej výkonnosti v podniku je nevyhnutné vnímať súvislosti a prepojenia medzi jednotlivými oblasťami, teda napr. medzi rentabilitou, zadlženosťou, likviditou apod. A práve k takýmto účelom sa používajú súhrnné metódy, medzi ktoré patria pyramídové sústavy ukazovateľov a taktiež bonitné a bankrotné modely.

2.3.1 Pyramídové sústavy ukazovateľov

Růčková (2015, s. 71) píše: „cieľom pyramídových sústav ukazovateľov je na jednej strane popis vzájomnej závislosti jednotlivých ukazovateľov a na druhej strane analyzovanie zložitých vnútorných väzieb v rámci pyramídy. Akýkoľvek zásad do jedného ukazovateľa sa prejaví v celej väzbe.“ Najznámejším rozkladom je rozklad rentability vlastného kapitálu (Du Pont) zobrazený na obrázku 2.5 nižšie.

Obr. 2.5 Rozklad rentability vlastného kapitálu „Du Pont“



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Růčková (2015, s. 71)

2.1.2 Bonitné modely

Tieto modely sú založené na diagnostike finančného zdravia podniku. Bonitné modely sa snažia pomocou bodového ohodnotenia stanoviť bonitu hodnoteného podniku. Jedná sa teda o komparáciu podnikov v rámci určitého oboru podnikania. Marinič (2008) zaraďuje k bonitným modelom tieto modely: Tamariho model, Kralickov quicktest a skóre bonity.

a) Tamariho model

Pre spoločnosti, ktoré patria do podobného odvetvia alebo majú zrovnateľnú veľkosť je vhodné použiť k hodnoteniu výkonnosti Tamariho model. Tento index vychádza zo šiestich ukazovateľov, ktorých hodnoty sú ocenené podľa bodovej škály od 0 do 100 bodov, zostavených na základe empirických skúseností. Algoritmus Tamariho modelu podľa Marinič (2008) ukazujú vzorce (2.12) – (2.17) uvedené nižšie.

$$a = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{cudzie zdroje}} \quad (2.12)$$

$$b = \frac{EAT}{\text{celkové aktíva}} \quad (2.13)$$

$$c = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé dlhy}} \quad (2.14)$$

$$d = \frac{\text{výrobná spotreba}}{\text{priemerný stav rozpracovanej výroby}} \quad (2.15)$$

$$e = \frac{\text{tržby}}{\text{priemerný stav pohľadávok}} \quad (2.16)$$

$$f = \frac{\text{výrobná spotreba}}{\text{pracovný kapitál}} \quad (2.17)$$

b) Kralickov quicktest

Tento ukazovateľ sa skladá zo štyroch rovníc, na základe ktorých je hodnotená situácia v podniku. Ako píše Růčková (2015) rovnice R1 (2.18) a R2 (2.19) hodnotia finančnú stabilitu podniku a rovnice R3 (2.20) a R4 (2.21) zase hodnotia výnosovú situáciu podniku.

$$R1 = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{aktíva spolu}} \quad (2.18)$$

$$R2 = \frac{(\text{cudzie zdroje} - \text{peniaze} - \text{účty u bánk})}{\text{prevádzkový cash flow}} \quad (2.19)$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktíva spolu}} \quad (2.20)$$

$$R4 = \frac{\text{prevádzkový cash flow}}{\text{výkony}} \quad (2.21)$$

Obodovanie výsledkov Kralickovho quicktestu zobrazuje tabuľka 2.5 nižšie.

Tab. 2.5 Obodovanie výsledkov Kralickovho Quicktestu

	0 bodov	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0.1	0.1 – 0.2	0.2 – 0.3	> 0.3
R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0.08	0.08 – 0.12	0.12 – 0.15	> 0.15
R4	< 0	0 – 0.05	0.05 – 0.08	0.08 – 0.1	> 0.1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Růčková (2015, s. 81)

Vyhodnotenie pozostáva z troch krokov. Najprv je nutné hodnotiť finančnú stabilitu, tzn. $(R1+R2)/2$, potom sa hodnotí výnosová situácia – $(R3+R4)/2$ a tretí krok je hodnotenie ako celku, čo znamená, že sa sčíta súčet finančnej stability a výnosovej situácie a vydolí sa dvomi. Interpretácia výsledkov je nasledovná. Hodnoty vyššie ako 3 ukazujú na bonitnú firmu, hodnoty medzi 1-3 znamená, že podnik spadá do šedej zóny a nakoniec hodnoty nižšie ako 1 signalizujú finančné problémy daného podniku, uvádza Růčková (2015).

c) Skóre bonity

Ďalším modelom, ktorý dokáže hodnotiť bonitu podniku je skóre kvality. Tento model je postavený na šiestich ukazovateľoch – rentabilite celkového kapitálu, rentabilite vlastného kapitálu, prevádzkovej pohotovostnej likvidite, krytí zásob pracovným kapitálom, krytí čistých dlhov prevádzkovými tokmi a úrokovom krytí. Ako uvádza Marinič (2008), postup zostavenia modelu tohto modelu pozostáva zo šiestich krokov:

- krok č. 1: stanovia sa plánované hodnoty,
- krok č. 2: stanovia sa finančné ukazovatele ako v bežnom tak aj minulom období,
- krok č. 3: vypočítajú sa bodové hodnoty jednotlivých ukazovateľov,
- krok č. 4: stanoví sa medziročný index (hodnota bežného obdobia / hodnota minulého),
- krok č. 5: spočítajú sa body za bežné a minulé obdobie,
- a krok č. 6: stanoví sa index bonity.

To aké skóre daný podnik získa vypovedá o jeho finančnom zdraví. Všeobecne sa dá povedať, že skóre bonity 2,0 a viac bodov vypovedá o pevnom finančnom zdraví podniku. O dobrom zdraví podniku zase vypovedá skóre bonity od 1,0 do 1,99. Slabšie zdravie má podnik, ktorý vykazuje skóre 0,5 – 0,99. Skóre bonity pod 0,5 bodov potom signalizuje krehké zdravie podniku, popisuje Marinič (2008).

2.1.3 Bankrotové modely

Ako už názov napovedá, účelom bankrotových modelov je informovať užívateľov či bude podnik v dohľadnej dobe ohrozený bankrotom. Tento model vychádza z premise, že každý podnik, ktorý je ohrozený bankrotom, už určitý čas pred touto udalosťou vykazuje nejaké symptómy, typické pre bankrot, píše Růčková (2015). Medzi bankrotné modely patria Altmanov model a Tafflerov model.

a) Altmanov model

Altmanov model, tiež niekedy nazývaný Altmanovo Z-skóre alebo Altmanov index finančného zdravia podniku vychádza z prepočtu indexov celkového hodnotenia. Růčková (2015) uvádza, že účelom pôvodného Altmanovho modelu bolo zistiť, ako je možné odlíšiť bankrotujúce podniky od podnikov, ktorým bankrot nehrozí, alebo prinajmenšom je jeho pravdepodobnosť minimálna. K predpovedi podnikateľského rizika využil Altman diskriminačnú metódu, ktorá spočíva v tom, že sa určia váhy jednotlivých pomerových ukazovateľov, ktoré sú zahrnuté ako premenné do tohto modelu. Vzorec pre výpočet Altmanovho Z-skóre sa odlišuje od toho či sa jedná o spoločnosť verejne obchodovateľnú na burze alebo súkromnú. V prípade, že je spoločnosť verejne obchodovateľná na burze sa Altmanovo Z-skóre spočíta podľa vzorca (2.21) nižšie.

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5 \quad (2.22)$$

Kde X_1 = podiel pracovného kapitálu, X_2 = rentabilita čistých aktív, X_3 = EBIT/aktíva celkom, X_4 = tržná hodnota ZJ/celkové záväzky alebo priemerný kurz akcií/nominálna hodnota cudzích zdrojov, X_5 = tržby/aktíva spolu.

Finančná situácia podniku sa interpretuje nasledovne. Pokiaľ je veľkosť vypočítaného indexu vyššia než 2,99 hovoríme o podniku, ktorého finančná situácia je uspokojivá. Hodnoty medzi 1,81 – 2,98 značia, že podnik sa nachádza v šedej zóne, teda nie je možné jednoznačne označiť podnik za úspešný alebo neúspešný. Hodnoty nižšie ako 1,81 vypovedajú o pomerne výrazných finančných problémoch podniku a teda podniku môže hroziť aj bankrot, uvádza Růčková (2015).

Pre spoločnosť, ktorá nie je obchodovateľná na burze platí nižšie uvedený vzorec (2.23).

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.23)$$

Interpretácia výsledkov je v tomto prípade mierne odlišná. Hodnoty $< 1,2$ znamenajú pásмо bankrotu, hodnoty medzi $1,2 - 2,9$ vypovedajú o pásme šedej zóny a konečne hodnoty $> 2,9$ signalizujú pásмо prosperity, tvrdí Růčková (2015).

b) Tafflerov model

Tafflerov model je ďalší model, ktorý monitoruje riziko bankrotu podniku. U tohto modelu je kladený väčší dôraz na likviditu podniku. Základný tvar Tafflerovho modelu znázorňuje vzorec (2.24).

$$ZT(z) = 0,53 \cdot \frac{EBT}{KD} + 0,13 \cdot \frac{OA}{CZ} + 0,18 \cdot \frac{KD}{CA} + 0,16 \cdot \frac{T}{CA} \quad (2.24)$$

Kde EBT = zisk pred zdanením, KD = krátkodobé záväzky, OA = obežné aktíva, CZ = cudzie zdroje, CA = celkové aktíva, T = tržby celkom.

Pokiaľ je hodnota Tafflerovho modelu nižšia ako 0,2 vypovedá to o veľkej pravdepodobnosti bankrotu. Pokiaľ je hodnota naopak väčšia než 0,3 znamená to malú pravdepodobnosť bankrotu, popisuje Růčková (2015).

2.4 Metóda Balanced Scorecard

2.4.1 Vymedzenie BSC

Metóda Balanced Scorecard (v preklade systém vyvážených ukazovateľov) vznikla v roku 1992 a jej autormi sú Robert S. Kaplan a David P. Norton. Jedná sa o komplexný strategický systém hodnotenia podnikateľskej výkonnosti. Metóda predstavuje celistvý rámec, ktorý prevádza víziu a stratégiu daného podniku do uceleného súboru mierok výkonnosti, píše Kaplan a Norton (2002). Prínos metódy BSC spočíva v tom, že pri hodnotení výkonnosti podniku neberie v úvahu len finančnú perspektívu ale aj ďalšie tri – zákaznícku perspektívu, perspektívu interných podnikových procesov a perspektívu učenia sa a rastu. Metóda BSC neslúži ale len k hodnoteniu výkonnosti podniku, často sa tiež používa ako strategický manažérsky systém, pomocou ktorého management riadi dlhodobú stratégiu podniku. Na obrázku 2.6 nižšie je znázornená schéma Balanced Scorecard podľa autorov Kaplan a Norton (2007).

Obr. 2.6 Balanced Scorecard



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (2007, s. 20)

2.4.2 Perspektívy BSC

Finančná perspektíva

Ako už bolo uvedené vyššie, finančná perspektíva odpovedá na otázku: Čo od nás očakávajú naši finanční stakeholderi? Autori Kaplan a Norton (2007) uvádzajú, že hlavnými cieľmi finančnej perspektívy BSC sú rast obratu, zvýšenie produktivity, zníženie nákladov a rizika apod. Podniku ale nestačí finančné ciele len sledovať, musí byť schopný ich aj prepojiť so svojou stratégiou. Z toho v akej fáze životného cyklu sa podnik nachádza sa potom odvíjajú strategické ciele daného podniku. Vo všeobecnosti sa rozlišujú tri fázy – rastu, udržania a zrelosti.

- Fáza rastu – v tejto fáze sa podniky nachádzajú v začiatkoch svojej existencie, ich výrobky majú značný rastový potenciál. Finančným cieľom podniku bude rast obratu a rast predaja u cieľových segmentov.
- Fáza udržania – udržanie a zvyšovanie podielu na trhu, to je hlavný cieľ podnikov v tejto fáze životného cyklu. Je očakávaná vysoká návratnosť investícií a dôraz na neustále zlepšovanie. Podniky sa snažia o čo najväčšiu ziskovosť.
- Fáza zrelosti – hlavným finančným cieľom v tejto fáze je maximalizovať prevádzkový cash flow. Podniky sa už nepúšťajú do žiadnych veľkých investícií.

Zákaznícka perspektíva

Kto sú naši cieľoví zákazníci? Aké sú ich požiadavky a akú hodnotu vytvárame pre zákazníka? To sú otázky, ktoré si musí klásť management podniku. Je teda jasné, že strategické ciele v tejto perspektíve sa musia orientovať na zákazníkov. Elementárne zákaznícke mierky vybraných cieľových zákazníkov a tržných segmentov zobrazuje obrázok 2.7 nižšie.

Obr. 2.7 Elementárne zákaznícke mierky v zákazníckej perspektíve



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton (2007, s. 68)

Perspektíva interných podnikových procesov

Perspektíva interných podnikových procesov odpovedá na otázku: Aké podnikové procesy musí podnik zdokonaľiť aby lepšie uspokojil zákazníka? V rámci perspektívy interných podnikových procesov je možné rozoznať hodnotový reťazec, ktorý pozostáva z troch procesov – inovačného,

prevádzkového a popredajného. Kaplan a Norton (2007) uvádzajú, že v inovačnom procese sa jedná o činnosti ako identifikácia nových trhov a zákazníkov, návrh a výrobu nových výrobkov/služieb pre nové trhy a pre nových zákazníkov. Informácie sú získavané z prieskumu trhu. Podnik hľadá nové príležitosti, snaží sa inovovať.

Perspektíva učenia sa a rastu

Aké ciele podnikových potenciálov si musíme určiť, aby sme dokázali reagovať na súčasné a budúce výzvy? To je otázka, ktorú si musí klásť management v poslednej perspektíve BSC. Ak chce podnik dosahovať dlhodobé ciele musí investovať do svojich zamestnancov, teda do ľudského potenciálu, tiež musí investovať do systémov a v neposlednej rade musí neustále zlepšovať procedúry v podniku, tzn. pracovať na motivácii zamestnancov, schopnosti manažérov delegovať právomoci na nižšie články organizačnej štruktúry apod., uvádzajú Kaplan a Norton (2007).

2.4.3 Prepojenie mierok Balanced Scorecard so stratégiou

Kaplan a Norton (2007) popisujú, že existujú tri princípy, vďaka ktorým daná spoločnosť môže prepojiť BSC s svojou stratégiou. Jedná sa o tieto tri princípy:

- vzťah príčina-následok,
- hybné sily výkonnosti,
- a väzby na financie.

Vzťah príčina – následok

Tento princíp vychádza z premise, že stratégia je akýsi súbor hypotéz, ktorý je vyjadrený ako postupnosť výrokov ak – potom. Jedná sa o logickú nadväznosť jednotlivých strategických úvah. Súčasťou týchto postupností by mala byť každá mierka systému. Ako najvhodnejší nástroj slúžiaci k zobrazeniu tohto vzťahu sa javí tzv. **strategická mapa**. Podľa autorov Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 83) „*strategické mapy stelesňujú vizualizované schému prepojenia jednotlivých komponent stratégie organizácie. V určitom zjednodušenom pohľade sú strategické mapy jednostránkovou grafickou prezentáciou toho, čo by manažéri riadiaci organizáciu mali v rámci rozdielnych perspektív implementovať tak, aby bol proces realizácie stratégie efektívny.*“ Pomocou strategických máp sú zobrazené štyri perspektívy BSC v rámci kauzálnej hierarchie, ktorá zobrazuje, ako sa ciele v jednotlivých perspektívach vzájomne podporujú. Plnenie cieľov

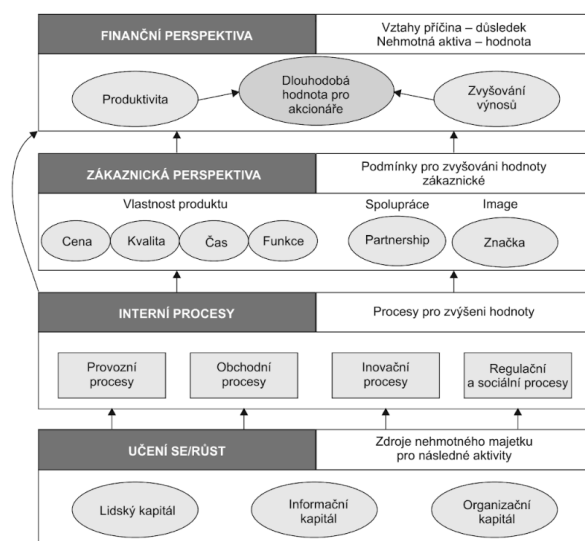
v rámci nižšej hladiny hierarchie pomáha k plneniu cieľov v rámci vyššej hladiny hierarchie. Podľa kauzálnej logiky strategických máp, ciele v perspektíve učenia sa a rastu podporujú dosiahnutie cieľov v perspektíve interných podnikových procesov, ktoré následne podporujú dosiahnutie cieľov v zákazníckej perspektíve a v konečnej fáze dosiahnutie cieľov v rámci tejto perspektívy podporuje dosiahnutie cieľov vo finančnej perspektíve (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017).

„Strategické mapy sú založené na týchto piatich princípoch:

1. *Stratégia vyvažuje protichodne pôsobiace sily (strategické mapy nielen popisujú ale zároveň i hodnotia všetky, aj protichodné sily),*
2. *Stratégia je založená na diferencovanej hodnotovej ponuke pre zákazníka,*
3. *Hodnota je vytváraná prostredníctvom interných podnikových procesov,*
4. *Stratégia pozostáva zo simultánných (súbežne prebiehajúcich), komplementárnych (vzájomne sa dopĺňujúcich) tém,*
5. *Strategické vyladenie určuje hodnoty nehmotných aktív v perspektíve potenciálov (ľudského, informačného a organizačného kapitálu)“, ako uvádzajú autori Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 84).*

Na obr. 2.8 je zobrazená klasická štruktúra strategickej mapy.

Obr. 2.8 Klasická štruktúra strategickej mapy



Zdroj: Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 86)

Výstupy a hybné sily výkonnosti

Výstupy sú tzv. oneskorené indikátory. Patria k nim napr. spokojnosť zákazníkov, ziskovosť, kvalifikácia zamestnancov apod. Hybné sily sú naopak tzv. predstihnuté indikátory. K nim zaradujeme napr. ciele interných procesov.

Väzby na financie

Pre potreby Balanced Scorecard sú významné najmä finančné výstupy EVA a ROCE. S finančnými cieľmi v podniku musia byť prepojené všetky ostatné mierky v BSC, uvádzajú Kaplan a Norton (2007).

2.4.4 Balanced Scorecard ako strategický systém

Ako už bolo uvedené vyššie, metóda Balanced scorecard ale neslúži len hodnoteniu výkonnosti podniku, čoraz častejšie sa používa ako strategický manažérsky systém ktorý podniky využívajú na formovanie svojich dlhodobých stratégií. Ku kľúčovým procesom podľa autorov Kaplan a Norton (2007) patria:

- ujasnenie a prevedenie vízie a stratégie – ujasnenie zdieľanej vízie, dosiahnutie konsenzu,
- komunikácia a prepojenie vízie a stratégie – komunikácia a zdieľanie vízie a stratégie, stanovenie cieľov, prepojenie odmien s metrikami výkonnosti,
- plánovanie a stanovenie zámerov podniku – stanovenie zámerov, alokácia zdrojov, prispôbienie strategických iniciatív, stanovenie míľnikov,
- strategická spätná väzba a proces učenia sa – formulovanie zdieľanej vízie, zaistiťovanie spätnej väzby a posúdenie stratégie a procesu učenia sa.

2.4.5 Silné a slabé stránky metódy Balanced Scorecard

Autori Lang, Kupec a Maňásková (2007) popisu nasledujúce silné a slabé stránky metódy Balanced Scorecard:

Silné stránky

- okrem finančných ukazovateľov hodnotenia zahrnuje aj tie nefinančné,
- umožňuje zobrazit' ako minulé tak aj súčasnú situáciu podniku tiež s orientáciou na budúcnosť,
- možnosť previesť stratégiu na operačnú úroveň,

- umožňuje prepojiť strategické ciele spoločnosti s celkovou výkonnosťou,
- dokáže identifikovať slabé stránky podniku a poskytnúť rámec pre nápravné opatrenia.

Slabé stránky

- riziko zle nastavených mierok pri plnení strategických cieľov,
- riziko nesprávne zvolených ukazovateľov,
- a nedostatočné skúsenosti managementu pri implementácii do praxe.

2.5 Nefinančné ukazovatele podnikateľskej výkonnosti

Autor Parmenter (2010) tvrdí, že väčšina podnikov pracuje so zlými mierkami, z ktorých veľa je nesprávne nazývaných kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators). Ďalej uvádza, že veľmi malé množstvo podnikov sleduje svoje skutočné KPI. Dôvodom toho môže byť to, že len malé množstvo podnikov, business lídrov, účtovníkov a konzultantov vie, čo v skutočnosti KPI je. Parmenter (2010) definuje tri typy kľúčových ukazovateľov podnikateľskej výkonnosti: kľúčové ukazovatele výsledkov (KRI), ukazovatele výkonnosti (PI) a kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI).

Kľúčové ukazovatele výsledkov – **KRI** (Key result indicators) vypovedajú o tom, ako sa podniku darí v určitej perspektíve. Tieto ukazovatele môžu zahŕňať:

- spokojnosť zákazníkov,
- čistý zisk pred zdanením,
- ziskovosť zákazníkov,
- spokojnosť zamestnancov,
- rentabilitu investovaného kapitálu ROCE (Parmenter, 2010).

Ukazovatele výkonnosti – **PI** (Performance indicators) podávajú obraz o tom, čo by mal podnik urobiť. Tieto ukazovatele môžu zahŕňať:

- ziskovosť najlepších 10% zákazníkov podniku,
- čistý zisk kľúčových výrobkov,
- percentuálny nárast v predajoch 10% najlepších zákazníkov podniku,
- Počet zamestnancov participujúcich na zlepšovaní (Parmenter, 2010).

Kľúčové ukazovatele výkonnosti – **KPI** (Key performance indicators) poskytujú odpoveď na to, aké kroky by mal podnik urobiť aby výrazne zvýšil svoju výkonnosť. Tieto ukazovatele reprezentujú súbor metrík, ktoré sú kritické pre súčasný a budúci úspech daného podniku. Tieto ukazovatele môžu zahŕňať tieto charakteristiky:

- sú to mierky nefinančného charakteru (nie sú vyjadrené v menách),
- sú merané často (napr. denne),
- zaoberá sa nimi väčšinou CEO podniku alebo vrcholový management,
- pochopenie týchto mierok a nápravné opatrenia sa týkajú všetkých zamestnancov,
- zodpovednosť preberajú ako jednotlivci tak aj tímy,
- majú signifikantný dopad na chod podniku (zasahujú väčšinu kritických faktorov úspechu, tzv. CSF – critical success factors a ovplyvňujú viac ako jednu BSC perspektívu),
- majú pozitívny dopad na podnik ako taký (vplývajú na všetky ostatné výkonné mierky v pozitívnom zmysle slova), tvrdí Parmenter (2010).

Ako ďalej popisuje Parmenter (2010), k úspešnému zavedeniu KPI v spoločnosti je nevyhnutné aby sa management spoločnosti zameral na tieto štyri predpoklady:

- Zachovávanie dobrých vzťahov so zamestnancami, dodávateľmi a odberateľmi,
- Delegovanie zodpovednosti na podriadených zamestnancov,
- Unifikovanie systému merania, vykazovanie dosiahnutých výsledkov a zvyšovanie výkonnosti spoločnosti,
- Prepojenie mierok výkonnosti s podnikovou stratégiou.

V procese tvorby KPI podľa autora Parmenter (2010) je nutné sa pridržovať určitých postupov. V počiatočnej fáze zavádzania KPI v podniku je vhodné aby so spoločnosťou spolupracoval tzv. externý facilitátor, tzn. osoba, ktorá síce nie je zamestnancom podniku ale svojimi poradenskými a motivačnými schopnosťami dokáže pomôcť vedeniu podniku pri zavádzaní KPI. Tento odborník dokáže poskytnúť vedeniu potrebnú podporu pri zavádzaní KPI.

Nemenej dôležitým atribútom pri zavádzaní KPI je akceptácia a správne pochopenie KPI u vrcholového managementu podniku. Správne pochopenie KPI je úplne zásadné pre úspešné zavedenie KPI. Zodpovednosťou vrcholového managementu podniku je poskytnutie informácií

o kritických faktoroch úspechu projektovému tímu, ktorý zodpovedá za správnu aplikáciu KPI v podniku. Tento tím sa väčšinou skladá z dvoch až štyroch zamestnancov podniku. U týchto zamestnancov je úplnou samozrejmosťou aby dokonale poznali podnik a trh a taktiež aby mali výborné komunikačné a prezentačné schopnosti. Nie je vhodné aby členom tohto tímu KPI bol niekto z vrcholového vedenia spoločnosti, nakoľko práca v tíme, ktorý zodpovedá za zavádzanie a sledovanie KPI je práca na plný úväzok. Ako ďalej píše autor Parmenter (2010), pre úspešné zavedenie KPI je nutné dodržať pravidlo 10/80/10, tzn. je vhodné sledovať 10 KRI, 80 PI a 10 KPI. O počte navrhovaných ukazovateľov KPI platí, že kvalita je dôležitejšia ako kvantita, teda nie je nutné navrhovať veľa kľúčových ukazovateľov výkonnosti, dôležitejšie je aby každý sledovaný ukazovateľ KPI prispel k celkovej výkonnosti spoločnosti.

Ďalej je vhodné aby boli všetky mierky podnikovej výkonnosti zaznamenané v jednom systéme a dostupné všetkým podnikovým útvarom a tímom. Nemenej dôležité je rozhodnutie o tom, akým spôsobom budú tieto ukazovatele KPI vykazované a prezentované, tzn. či budú vykazované denne, týždenne alebo mesačne a taktiež akou formou, uvádza Parmenter (2010).

Zavedenie KPI v podniku pozostáva z týchto odporúčaných krokov:

1. uvedenie si podnikových cieľov a taktiež dôležitosti zavedenia KPI,
2. začlenenie KPI do podnikovej stratégie spoločnosti,
3. zaškolenie zamestnancov na zavádzanie KPI v podniku,
4. vymedzenie kritických faktorov úspechu,
5. dôkladná práca s mierkami výkonnosti, ktoré sa aktuálne v spoločnosti sledujú,
6. voľba vybraných KPI podniku,
7. určenie spôsobu vykazovania KPI v podniku,
8. zlepšovanie KPI, Parmenter (2010).

Aplikácia KPI sa spája s výhodami ale aj rizikami, ktoré môžu mať významný dopad na podnik. Medzi najpodstatnejšie výhody patria tieto:

- KPI ukazuje v akej miere sú plnené stanovené ciele podniku,
- ktoré podnikové oblasti vyžadujú pozornosť a teda s tým súvisiace nápravné opatrenia,
- KPI tiež podáva obraz o tom, aké sú silné a slabé stránky pri dosahovaní vybraných cieľov podniku.

Medzi riziká, ktoré môžu negatívne ovplyvniť KPI je možné zaradiť nasledujúce:

- ciele, ktoré boli stanovené nie sú jasné a presné,
- stanovené ciele sa navzájom vylučujú,
- nedostatočná komunikácia ohľadne sledovania KPI v podniku medzi všetkými zúčastnenými stranami,
- nevhodná vizualizácia KPI (tzn. prebytok detailov, zlé usporiadanie apod.),
- nevhodný systém pre analýzu dát,
- vybrané KPI nerešpektujúce podnikové ciele a stratégiu podniku, Parmenter (2010).

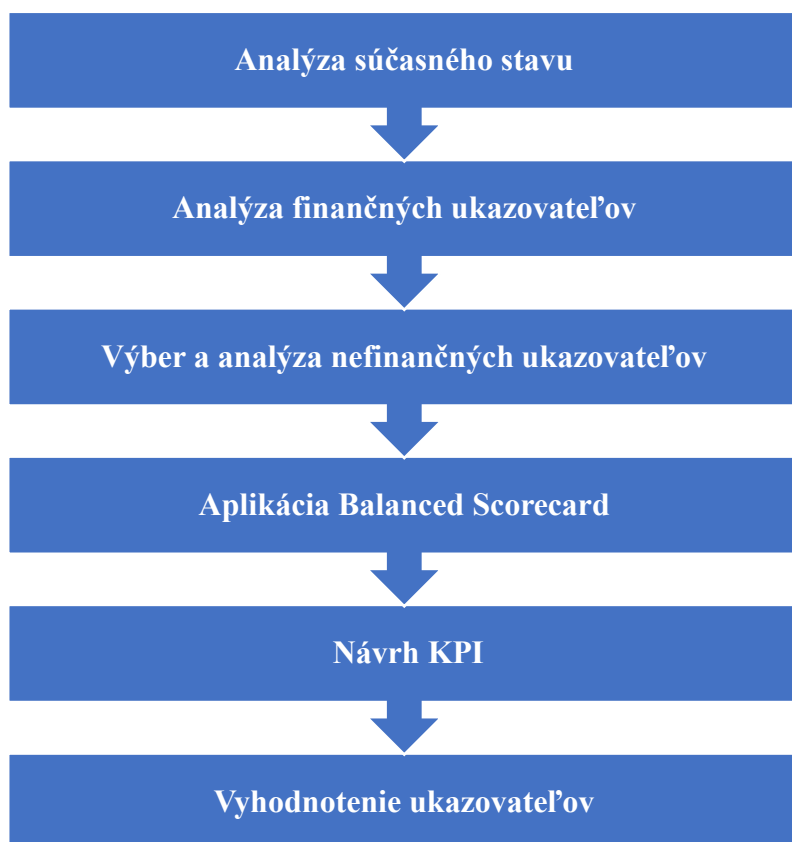
Cieľom teoreticko-metodologickej časti práce bolo vymedziť základné teoretické východiská potrebné k aplikácii hodnotenia podnikovej výkonnosti na sledovaný podnik. Na začiatku boli vymedzené základné pojmy hodnotenia podnikovej výkonnosti, ďalej boli zadefinované najdôležitejšie ukazovatele podnikovej výkonnosti od tých najzákladnejších akými sú absolútne a pomerové ukazovatele, cez moderné metódy – EVA, MVA a CF ROI až po komplexnú metódu hodnotenia podnikovej výkonnosti Balanced Scorecard. V závere teoretickej časti práce boli vymedzené taktiež nefinančné ukazovatele KPI.

V ďalšej časti práce – aplikačno-overovacej budú tieto teoretické poznatky východiskom pre zhodnotenie výkonnosti sledovaného podniku pomocou vybraných metód. Bude sa jednať o hodnotenie výkonnosti za pomoci analýzy finančných ukazovateľov, aplikáciu Balanced Scorecard a taktiež návrh KPI v podniku.

3 APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD HODNOTENIA VÝKONNOSTI PODNIKU

Obsahom aplikačne-overovacej časti je aplikovanie teoretických základov problematiky hodnotenia podnikateľskej výkonnosti do praxe. V úvode tejto časti práce bude predstavený sledovaný podnik a ďalej bude nasledovať zhodnotenie výkonnosti sledovaného podniku pomocou analýzy finančných ukazovateľov, nasledované zhodnotením výkonnosti pomocou prístupu Balanced Scorecard a aplikácia ukazovateľov KPI na sledovaný podnik. Pre potreby týchto analýz sa bude vychádzať z účtovných výkazov sledovaného podniku, tzn. z rozvahy a výkazu zisku a strát a taktiež z interných materiálov spoločnosti. Na obrázku 3.1 je ilustrovaná procesná mapa hodnotenia výkonnosti podniku vyjadrujúca postup práce.

Obr. 3.1 Procesná mapa hodnotenia výkonnosti podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.1 Charakteristika podniku

Profil spoločnosti

Pre účely spracovania tejto diplomovej práce bola zvolená spoločnosť, ktorá pôsobí v oblasti ťažkého priemyslu. Táto spoločnosť si nepriala byť menovaná, preto bude v ďalšom texte vystupovať pod fiktívnym názvom Steel, s.r.o. Spoločnosť bola založená v roku 2000 ako spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom vo Vratimove. Spoločnosť má 38 zamestnancov, jedná sa teda o malý podnik do 50 zamestnancov.

Vyrába a montuje oceľové konštrukcie výrobných hál, skladov a administratívnych budov. Taktiež sa zaoberá výrobou a montážou zámočníckych prvkov pre bytovú výstavbu a revitalizáciu panelových domov. V roku 2003 spoločnosť rozšírila svoju výrobu o poskytovanie strojnej údržby zariadení v hutnom a drevospracujúcom priemysle. V tejto oblasti spoločnosť ponúka uskutočňovanie inšpekčných prehliadok, prípravu všetkých typov opráv, výrobu náhradných dielov, riadenie a kompletnú realizáciu opráv. Od roku 2014 spoločnosť začala používať nové mechanické dielne, ktoré sa špecializujú na strojárenskú výrobu. Tieto dielne spoločnosť vybavila modernými obrábacími strojmi pre výrobu, opravy a renovácie strojných dielov o hmotnosti do 12 500 kg. Predmetom podnikania spoločnosti je:

- zámočníctvo,
- nástrojárstvo,
- montáž, opravy, revízie a skúšky zdvíhacích, plynových a tlakových zariadení,
- obrábачstvo,
- vykonávanie stavieb, ich zmien a odstraňovanie,
- a opravy ostatných dopravných prostriedkov a pracovných strojov.

Klasifikácia ekonomických činností podľa štatistiky CZ-NACE:

- výroba kovových konštrukcií a ich dielov,
- veľkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidiel,
- výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení,
- povrchová úprava a zušľachtovanie kovov; obrábanie,
- výroba zámkov a kovaní,
- výroba strojov a zariadení,

- opravy výrobkov, strojov a zariadení,
- výstavba bytových a nebytových budov,
- sprostredkovanie veľkoobchodu a veľkoobchod v zastúpení.

Zdroj: Výročná správa spoločnosti Steel s.r.o.

Zámerom spoločnosti Steel s.r.o. je v rámci svojich činností poskytovať zákazníkom vždy komplexné služby od prípravy zákazky, cez jej odborné riadenie až po vlastnú realizáciu zákazky. V tabuľke 3.1 sú stručne porovnané vybrané ukazovatele spoločnosti v rokoch 2018 a 2017.

Tab. 3.1 Medziročné porovnanie hospodárskych výsledkov spoločnosti

Ukazovateľ	2018	2017
Počet zamestnancov	38	35
Celkové aktíva (tis. Kč)	61 135	66 188

Zdroj: Výročná správa spoločnosti Steel s.r.o. za rok 2018

Organizačná štruktúra spoločnosti

Management spoločnosti pozostáva zo štyroch osôb – majiteľa spoločnosti, výkonného manažéra, manažéra obchodu a vedúceho výroby. Jednotlivé vnútorné jednotky spoločnosti sú organizačne členené do samostatných prevádzkových stredísk. Je to z dôvodu, aby sa zamestnanci mohli maximálne zamerať na svoju tvorivosť a čo najvyššie pracovné nasadenie. Manažéri sú nadriadení celkom 7 strediskám. Majiteľ spoločnosti je jediným vlastníkom, je jednatelom a riaditeľom celej spoločnosti. Má rozhodovacie právomoci spolu s výkonným manažérom, manažérom obchodu a vedúcim výroby, ktorí sú mu podriadení. Oddelenia, ktoré spadajú pod výkonného manažéra sú **ekonomické oddelenie**, **IT oddelenie**, ktoré je v organizačnej štruktúre uvedené pod názvom Stredisko Vratimov, a výkonný manažér dohliada aj na **oddelenie riadenia kvality**. Manažér obchodu – obchodný riaditeľ, zodpovedá za **oddelenie zásobovania** a za **oddelenie prípravy zákaziek**. Vedúcemu výroby je podriadené **oddelenie výroby**, ktoré zahŕňa montážne skupiny a **technické oddelenie**, pod ktoré spadá technologické zváranie. Vedúci výroby je v spoločnosti nazývaný technickým riaditeľom. Názvy riaditeľov sú symbolické, nakoľko každému oddeleniu velí jeden vedúci, tak je uvedená vyššia autorita. K technicko-hospodárskym pracovníkom patrí 7 vedúcich. Vedúci ekonomického oddelenia je hlavný

ekonóm, ktorý zaistuje aj personálnu oblasť, v spolupráci so mzdovou účtovníčkou. K ďalším THP patria malí vedúci, ktorí sú podriadení oddeleniam uvedeným prehľadne v organizačnej štruktúre. Týchto je celkom 6. Malí vedúci zodpovedajú za montáž a výrobu. Majú k dispozícii celkom 20 robotníkov. Organizačná štruktúra spoločnosti je uvedená v prílohe č. 1.

Výrobný program spoločnosti

Výroba a dodávky na kľúč:

- výroba a montáž oceľových konštrukcií a potrubí,
- montáž a dodávka hydraulických systémov a tukového mazania.

Údržba a vykonávanie opráv:

- strojná údržba zariadení oceliarní, valcovní a zariadení v drevospracujúcom priemysle,
- výmena koľajníc a rektifikácia žeriavových dráh,
- vykonávanie komplexných opráv výrobných zariadení v ťažkom a drevospracujúcom priemysle.

Výroba, opravy a renovácie strojných dielov:

- výroba a renovácie pojazdových kolies,
- výroba, oprava a renovácie rotačných strojných súčastí a rovinných plôch o hmotnosti do 12 500 kg,
- výroba a opracovanie zvarencov,
- obrábanie rovinných a rotačných plôch o hmotnosti do 5 000 kg.

3.2 Analýza finančných ukazovateľov

Podkladom pre finančnú perspektívu Balanced Scorecard bude analýza finančnej situácie spoločnosti. „Hlavnou úlohou finančnej analýzy je pokiaľ možno komplexne posúdiť úroveň súčasnej finančnej situácie podniku (finančné zdravie), posúdiť vyhliadky na finančnú situáciu podniku v budúcnosti a pripraviť opatrenia k zlepšeniu ekonomickej situácie podniku, zaistení ďalšej prosperity podniku, k príprave a skvalitneniu rozhodovacích procesov“, tvrdí Dluhošová (2010, s. 71).

Analýza finančných ukazovateľov bude pozostávať z troch krokov. Prvým krokom bude analýza pomerových ukazovateľov aktivity, likvidity, rentability a zadlženosti. Druhým krokom bude výpočet rozdielového ukazovateľa čistého pracovného kapitálu a tretím krokom bude výpočet

Tafflerovho bankrotového modelu. Pre potreby týchto analýz sa bude vychádzať z hlavných účtovných výkazov - výkazu zisku a strát a rozvahy. Budú sledované dáta z obdobia rokov 2014 až 2018. Účtovné výkazy, ktoré boli použité pre potreby finančnej analýzy sú uvedené v prílohách č. 4 až 13. Prehľad výpočtov jednotlivých ukazovateľov a Tafflerovho modelu zobrazuje príloha č. 2 a 3. Tabuľka 3.2 zobrazuje vybrané ukazovatele hospodárenia spoločnosti za obdobie rokov 2014 až 2018.

Tab. 3.2 Vybrané finančné ukazovatele hospodárenia spoločnosti

Ukazovateľ	2018	2017	2016	2015	2014
Zisk po zdanení (tis. Kč)	8 933	26 681	24 938	11 000	2 258
Tržby (tis. Kč)	82 108	105 233	30 791	13 363	2 552

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2.1 Analýza pomerových ukazovateľov

a) Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity slúžia spoločnosti k tomu, aby zistila ako je využívaný majetok spoločnosti. Tieto ukazovatele teda slúžia k posúdeniu toho, koľkokrát sa premenia aktíva spoločnosti na pohotovú finančnú prostriedky za určitý čas. Vybrané ukazovatele aktivity zobrazuje tabuľka 3.2 nižšie.

Tab. 3.3 Vybrané ukazovatele aktivity spoločnosti Steel, s.r.o.

Ukazovateľ/roky	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktív	0,11	0,37	0,59	1,5	1,34
Doba obratu zásob	5,79	0	0	2,33	5,23
Doba obratu pohľadávok	1085,5	655,1	286,5	73,8	104,7
Doba obratu záväzkov	194,7	231,4	114,6	30,4	23,3

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti

Obrat aktív

Z tabuľky 3.2 je zrejmé, že sklon obratu aktív je rastúci až do roku 2017, potom mierne klesol. Najefektívnejšie využitie majetku spoločnosti je zaznamenané v roku 2017, kde dosahovalo hodnoty 1,5. Naopak najnižšie hodnoty podnik vykázal v roku 2014. Je možné ale konštatovať, že hodnoty obratu aktív spoločnosti sú pozitívne, nakoľko vykazujú rast.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadruje počet dní, ktoré sú nutné k premene peňažných prostriedkov na výrobky a tovar späť do podoby peňazí. Najlepšie hodnoty tohto ukazovateľa spoločnosť vykazuje v rokoch 2015 a 2016 kde vypočítané hodnoty boli nulové. Dá sa ale povedať, že ani ostatné pozorované roky nevykazujú zlé hodnoty, naopak doba obratu zásob skúmanej spoločnosti je na veľmi dobrej úrovni.

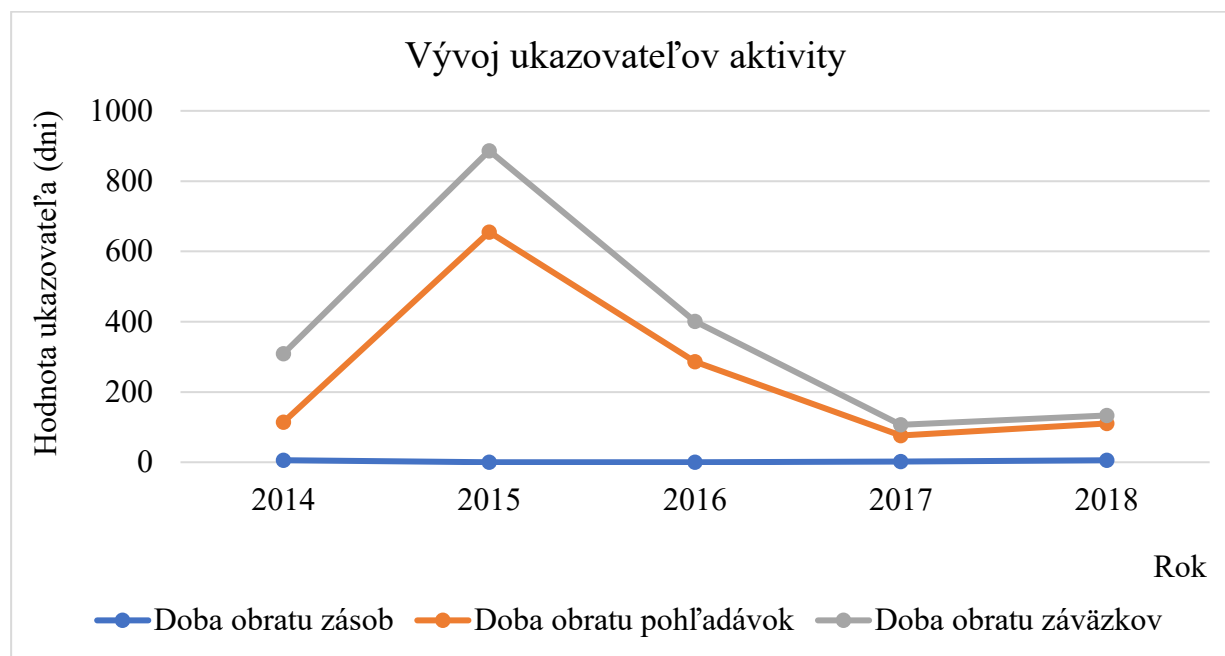
Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok reflektuje platobnú schopnosť odberateľov spoločnosti. Inými slovami, udáva dobu za ktorú sú uhradené pohľadávky spoločnosti. Toto číslo by teda malo byť čo najnižšie. Vypočítané hodnoty ale ukazujú pravý opak. Najhoršie hodnoty tohto ukazovateľa zaznamenala spoločnosť v roku 2014, a to takmer 1086 dní. Pozitívne ale je, že hodnoty sa každým rokom zlepšovali a to veľmi výrazne. Doposiaľ najlepšia platobná schopnosť odberateľov spoločnosti bola zaznamenaná v roku 2017 a to necelých 74 dní.

Doba obratu záväzkov

V záujme každej spoločnosti je predlžovať splatnosť svojich záväzkov, tzn. uhradiť svoje záväzky voči dodávateľom čo možno najneskôr. Súvisí to so zámerom spoločnosti, byť čo najviac likvidná. Z pohľadu sledovanej spoločnosti boli najlepšie hodnoty zaznamenané v rokoch 2014, 2015 ale aj 2016. V roku 2017 prišiel výrazný pokles doby obratu záväzkov, činil len niečo cez 30 dní. V roku 2018 to bolo ešte dokonca o 7 dní kratšia doba. Tieto nízke čísla sú samozrejme pozitívnou správou pre dodávateľov spoločnosti, keďže je hlavne v ich záujme aby mali za svoje služby zaplatené čo možno najskôr. Na grafe 3.1 je možné vidieť vývoj ukazovateľov aktivity v čase. Ukazovateľ obratu aktív nie je v grafe zobrazený, nakoľko sa vyjadruje v iných jednotkách.

Graf 3.1 Vývoj ukazovateľov aktivity



Zdroj: Vlastné spracovanie

b) Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vyjadrujú schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Tieto ukazovatele teda slúžia k porovnaniu likvidných aktív a záväzkov podniku. Vybrané ukazovatele likvidity zobrazuje tabuľka 3.4.

Tab. 3.4 Vybrané ukazovatele likvidity spoločnosti Steel, s.r.o

Ukazovateľ/roky	2014	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	7,21	0,64	0,79	0	0
Pohotovú likvidita	12,78	3,47	3,29	4,63	6,66
Bežná likvidita	12,81	3,47	3,29	4,71	6,89

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti

Okamžitá likvidita

Cieľová stanovená hodnota tohto ukazovateľa sa pohybuje v rozmedzí od 0,2 do 0,5. Dá sa konštatovať, že ani v jednom roku spoločnosť nedosiahla týchto optimálnych hodnôt. Najhoršie to bolo v roku 2014, kedy okamžitá likvidita spoločnosti činila až 7,21. To môže poukazovať na neefektívnosť využívania finančných prostriedkov spoločnosti. Naopak, trend ktorý začal v roku 2015 priniesol výrazné zlepšenie tejto efektivity, čo je pre spoločnosť samozrejme pozitívna skutočnosť.

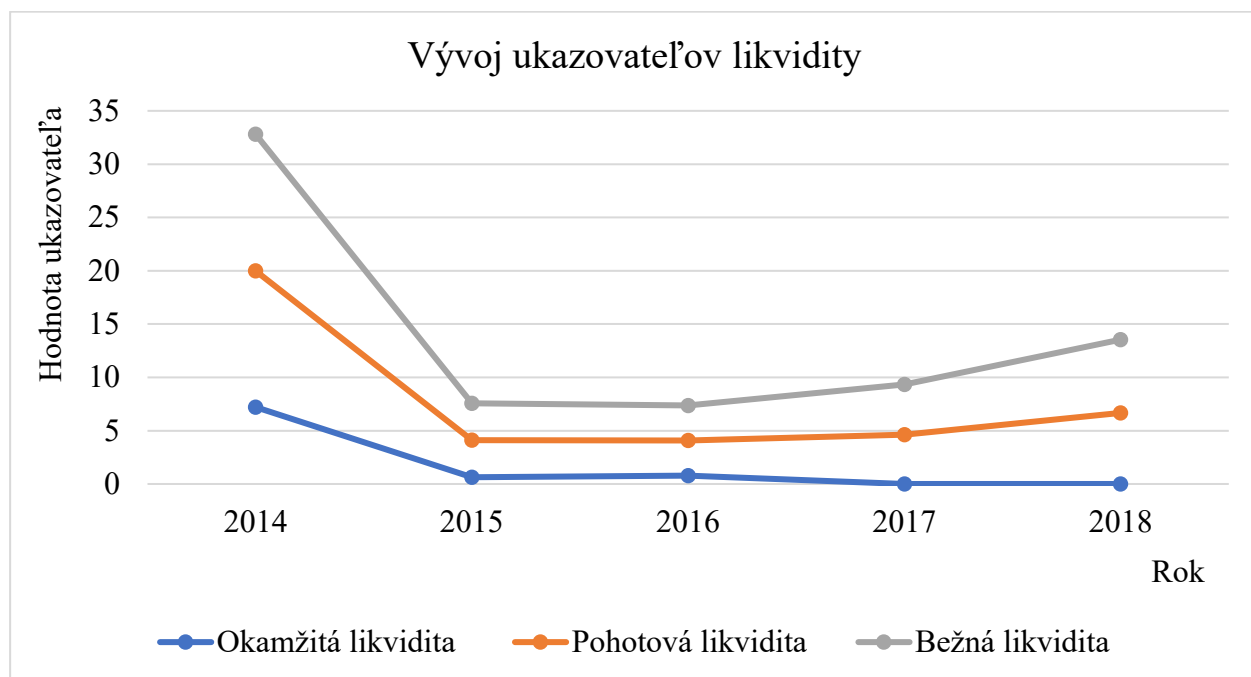
Pohotovú likviditu

Ako ďalší bol sledovaný ukazovateľ pohotovej likvidity. Optimálna hodnota sa u tohto ukazovateľa pohybuje v rozmedzí od 1 do 1,5. Z tabuľky 3.4 je zrejmé, že ani v jednom roku týchto optimálnych hodnôt spoločnosť nedosiahla. Najbližšie k tomu bola v roku 2016, kde pohotovú likviditu činila 3,29, ale aj tak sa jednalo o vysokú hodnotu. Úplne najhoršiu hodnotu spoločnosť zaznamenala v roku 2014 a to takmer 13. Tieto pomerne vysoké hodnoty naznačujú, že veľká časť obežných aktív je viazaná vo forme pohotových prostriedkov, ktoré neprinášajú žiadny úrok alebo len zanedbateľný. To by samozrejme bolo žiadúce zmeniť.

Bežná likvidita

Pomocou tohto ukazovateľa likvidity sa zisťuje z ktorých aktív sú hradené krátkodobé záväzky. Tzn. či sa používajú vhodné zložky aktív k financovaniu krátkodobých záväzkov. Ako optimálne rozpätie je uvádzaný rozsah od 1,8 do 2,5. Z tabuľky 3.3 je evidentné, že ani v jednom sledovanom roku spoločnosť nedosiahla týchto optimálnych hodnôt, čo ale nie je možné označiť jednoznačne za niečo kvôli čomu by klesala výkonnosť spoločnosti. Je nutné vnímať výpovednú hodnotu tohto ukazovateľa v širších aspektoch, tzn. pre objektívnejšie posúdenie by bolo potrebné vedieť výšku hodnôt v odvetví. Na grafe 3.2 je ilustrovaný vývoj ukazovateľov likvidity v čase.

Graf 3.2 Vývoj ukazovateľov likvidity



Zdroj: Vlastné spracovanie

c) Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability vypovedajú o schopnosť podniku dosahovať zisk. Ziskovosť odráža výkonnosť podniku. V tabuľke 3.5 sú vypočítané hodnoty vybraných ukazovateľov rentability podniku.

Tab. 3.5 Vybrané ukazovatele rentability spoločnosti Steel, s.r.o

Ukazovateľ/roky	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktív (ROA)	12,9 %	38,2 %	60,2 %	49,9 %	18,1 %
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	10,1 %	44,2 %	63,4 %	47,6 %	16,2 %
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	134,7 %	52,8 %	76,4 %	59,0 %	20,1 %
Rentabilita tržieb (ROS)	79,2 %	80,5 %	81 %	25,4 %	10,9 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti

Rentabilita aktív

Rentabilita aktív vyjadruje efektívnosť hospodárenia spoločnosti so svojím majetkom. Hodnoty v sledovaných rokoch ukazujú, že rok 2016 bol pre spoločnosť zatiaľ z tohto pohľadu najlepší. Efektívnosť hospodárenia dosiahla viac než 60 %. Naopak, najhorší pre spoločnosť bol rok 2014, kde rentabilita aktív nedosiahla ani 13 %. Táto nízka hodnota bola spôsobená malým prevádzkovým výsledkom hospodárenia v roku 2014 vo výške len 2 800 tis. Kč. V rokoch 2015 až 2017 bol výsledok hospodárenia výrazne vyšší, čo sa následne pozitívne podpísalo na celkovej efektívnosti hospodárenia s majetkom.

Rentabilita vlastného kapitálu

Tento ukazovateľ hovorí vlastníkom spoločnosti to, či kapitál, ktorý vložili do spoločnosti sa zhodnocuje alebo nie. Z vypočítaných hodnôt rentability vlastného kapitálu vyplýva, že do roku 2016 vykazovala rentabilita vlastného kapitálu stúpajúci trend, ale po tomto roku došlo k poklesu hodnôt. Príčinou nízkych hodnôt sú malé hodnoty výsledku hospodárenia v rokoch 2014 a 2018.

Rentabilita investovaného kapitálu

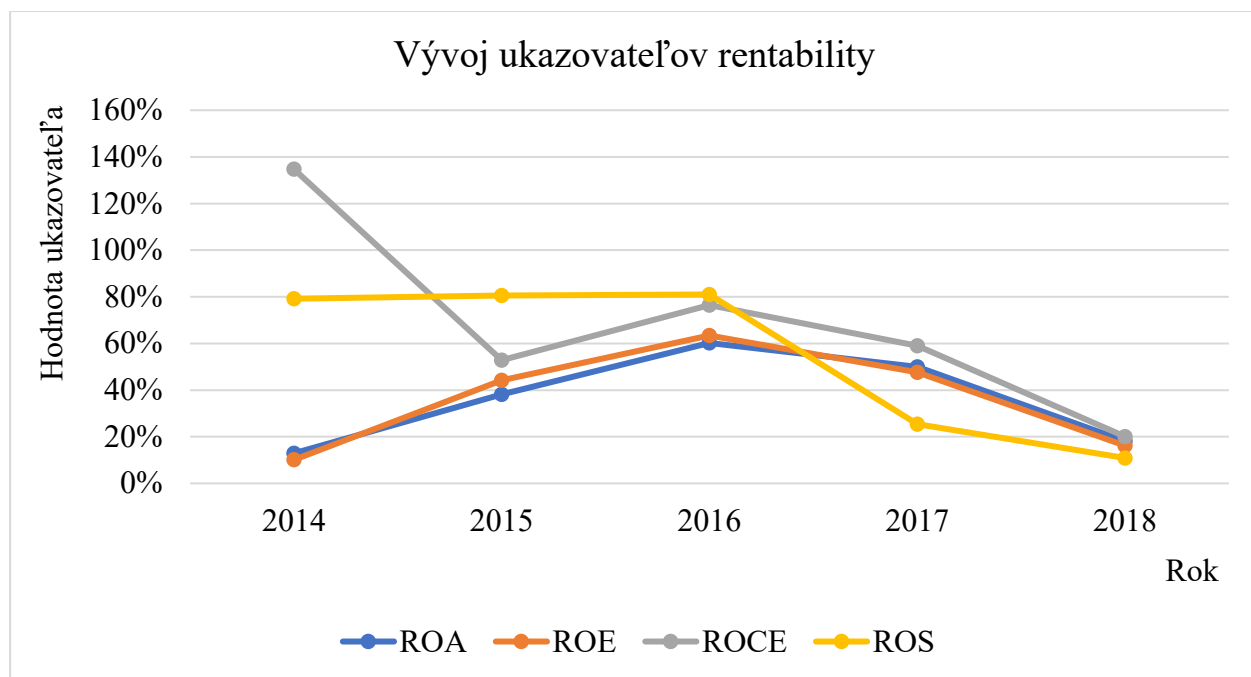
Tento ukazovateľ vypovedá o výnosnosti dlhodobých zdrojov spoločnosti, teda o množstve vytvoreného prevádzkového hospodárskeho výsledku z jednej koruny, ktorá bola investovaná akcionármi a veriteľmi spoločnosti. Z vypočítaných hodnôt vyplýva, že najvyššia rentabilita investovaného kapitálu bola zaznamenaná v roku 2014 a to takmer 135 %. V ďalších rokoch bol tento ukazovateľ už len nižší, kde najnižší bol v roku 2018 a to niečo málo cez 20 %. Vo všeobecnosti sa dá ale povedať, že rentabilita investovaného kapitálu spoločnosti je na dobrej úrovni, pretože ani v jednom roku nevykazovala spoločnosť negatívne hodnoty, teda nebola v strate.

Rentabilita tržieb

Posledným ukazovateľom rentability, ktorý bol sledovaný je rentabilita tržieb. Tá vyjadruje, aký je podiel čistého zisku spoločnosti na 1 Kč tržieb. Vypočítané hodnoty vypovedajú o stabilnom charaktere rentability tržieb až do roku 2016. V roku 2017 bol zaznamenaný prudký pokles, ktorého príčinou bol strmý nárast čistého obratu za účtovné obdobie. Tento trend pokračoval aj v roku 2018, kde bola zaznamenaná hodnota ani nie 11 %. Je nutné ale podotknúť, že tento ukazovateľ nedokáže zachytiť zmenu výnosov a pre jeho vyššiu vypovedaciu hodnotu by bolo

potrebné ho porovnať s hodnotami konkurencie v odvetvi. Graf 3.3 zobrazuje vývoj ukazovateľov rentability v čase.

Graf 3.3 Vývoj ukazovateľov rentability v čase



Zdroj: Vlastné spracovanie

d) Ukazovatele zadlženosti

Pomocou týchto ukazovateľov sa zisťuje aký je pomer využitia vlastného kapitálu a cudzieho kapitálu k financovaniu podnikania. Tabuľka 3.6 ilustruje vybrané ukazovatele zadlženosti sledovaného podniku.

Tab. 3.6 Vybrané ukazovatele zadlženosti spoločnosti Steel, s.r.o

Ukazovateľ/roky	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadlženosť	6,36 %	28,19 %	21,38 %	13,5 %	8,76 %
Miera samofinancovania	92,6 %	68,3 %	76,3 %	84,5 %	89,8 %
Zadlženosť vlastného kapitálu	6,87 %	41,26 %	28 %	15,97 %	9,76 %

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti

Celková zadlženosť

Tento ukazovateľ vyjadruje aká časť kapitálu spoločnosti je tvorená kapitálom cudzím. Z tabuľky 3.5 je zrejmé, že najnižšiu celkovú zadlženosť vykazovala spoločnosť v roku 2014 vo výši 6,36 %. Potom nasledoval prudký nárast o takmer 22 %. Ďalej sa dá pozorovať, že počínajúc rokom 2016 mala celková zadlženosť klesajúci trend, čo je pozitívna správa hlavne z pohľadu dodávateľov spoločnosti.

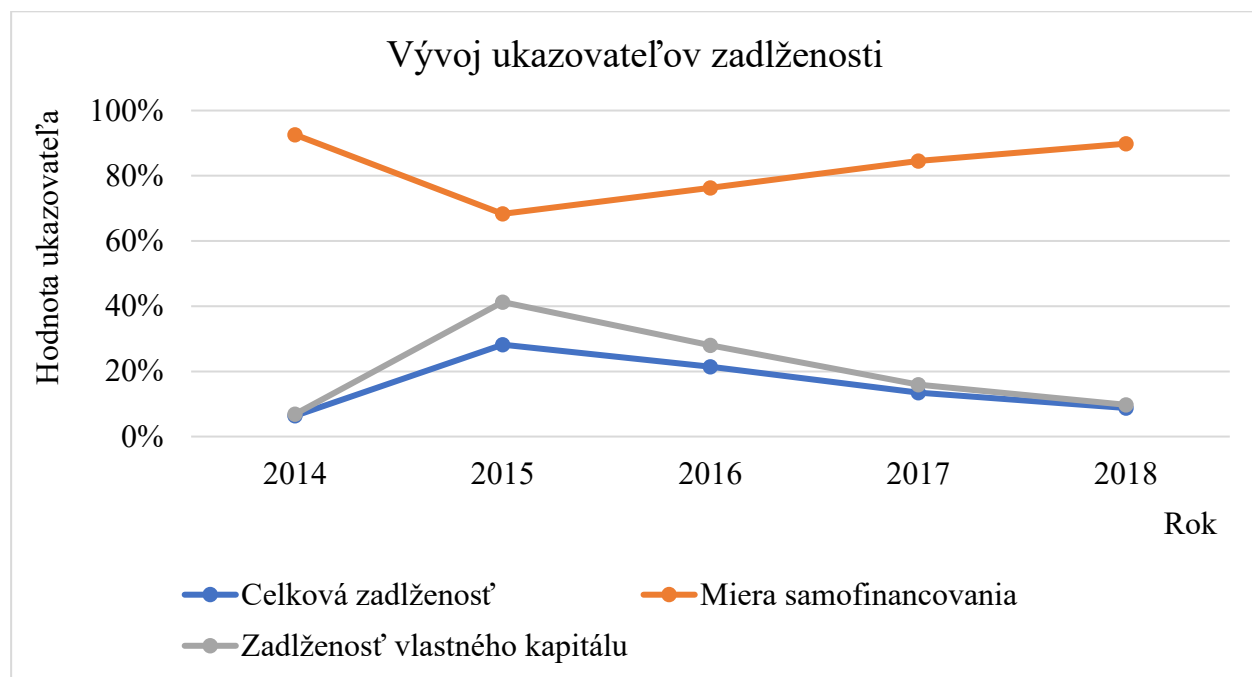
Miera samofinancovania

Miera samofinancovania udáva, akým objemom sa podieľa vlastný kapitál na celkových aktívach spoločnosti. Je možné vidieť, že spoločnosť vykazuje v tomto ohľade veľmi dobré hodnoty. Ako najlepší rok sa dá označiť rok 2014, kde miera samofinancovania dosahovala takmer 93 %. Potom bol zaznamenaný pokles o 24 %, ktorý bol ale v zapätí vystriedaný rastúcim trendom až do roku 2018. Je možné to teda označiť za pozitívny trend.

Zadlženosť vlastného kapitálu

Tento ukazovateľ dáva do pomeru cudzí kapitál spoločnosti k vlastnému. Z tabuľky 3.6 je zrejmé, že spoločnosť používa k svojmu financovaniu výrazne vlastný kapitál. Z toho dôvodu je možné vidieť, že hodnoty sú v každom roku pomerne nízke, výnimkou je len rok 2015, kedy zadlženosť vlastného kapitálu dosahovala takmer 42 %, čo ale stále nie je nijak veľká hodnota. Dá sa povedať, že spoločnosť by mala mať tieto hodnoty vyššie, ideálna by bola hodnota 50 %, teda veľkosť cudzieho kapitálu by mala byť približne rovnaká ako veľkosť vlastného kapitálu. Nízke hodnoty tohto ukazovateľa ale znamenajú nižšie riziko pre veriteľov. Na grafe 3.4 môžeme vidieť vývoj ukazovateľov zadlženosti.

Graf 3.4 Vývoj ukazovateľov zadlženosti v čase



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet čistého pracovného kapitálu ČPK

Najdôležitejším rozdielovým ukazovateľom je hodnota ČPK, ktorá podáva obraz o tom, koľko finančných prostriedkov zostane v podniku na prevádzku, pokiaľ by bola nútená naraz uhradiť všetky svoje krátkodobé záväzky. Vypočítané hodnoty ukazovateľa ČPK zobrazuje tabuľka 3.7. Výpočet ČPK je uvedený v prílohe č. 3.

Tab. 3.7 Vývoj čistého pracovného kapitálu v spoločnosti Steel, s.r.o.

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Čistý pracovný kapitál	16 294	21 238	22 524	33 058	31 376

Zdroj: Vlastné spracovanie

ČPK vykazuje až do roku 2017 rastúci trend, čo je možné posúdiť ako pozitívnu skutočnosť pre podnik. Krátkodobé záväzky podniku sú v každom sledovanom roku nižšie ako krátkodobý majetok, ktorý je zdrojom pre splácanie týchto záväzkov. Je teda možné povedať, že podnik má k dispozícii tzv. „finančný vankúš“. Najvyššiu hodnotu tohto „finančného vankúšu“ dosiahol

podnik v roku 2017 a to viac ako 33 000 tis. Kč. Z tabuľky tiež vyplýva, že v roku 2018 došlo k miernemu poklesu ČPK o 5,1 %, čo ale nie je o moc. Na základe vyššie uvedeného je možné konštatovať, že podnik má dobrú schopnosť hradiť svoje krátkodobé záväzky.

3.2.2 Výpočet bankrotového modelu

Tafflerov model

Ako už bolo uvedené v teoretickej časti, bankrotové modely informujú o tom, či je podnik ohrozený bankrotom alebo nie. Tento model bol zvolený z dôvodu efektivity, tzn. k výpočtu tohto modelu nie je nutné poznať veľké množstvo dát a aj tak dokáže podať vedeniu podniku obraz o tom či sa nachádza vo finančnej tiesni alebo nie. Nespornou výhodou tohto modelu je aj rýchlosť výpočtu. Tabuľka 3.8 zachycuje vývoj hodnôt Tafflerovho modelu. Detailné výpočty sú uvedené prílohe č. 3.

Tab. 3.8 Vývoj hodnôt Tafflerovho modelu

	2014	2015	2016	2017	2018
ZT(z)	2,76	1,32	2,17	2,85	2,21

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnoty pod 0,2 by naznačovali vysokú pravdepodobnosť bankrotu. Hodnoty nad 0,3 zase ukazujú malú pravdepodobnosť bankrotu spoločnosti. Na základe vypočítaných hodnôt Tafflerovho modelu je možné povedať, že spoločnosť nie je ohrozená bankrotom.

3.3 Hodnotenie výkonnosti pomocou metódy Balanced Scorecard

Metóda Balanced Scorecard zahrňuje v sebe štyri perspektívy – finančnú, zákaznícku, perspektívu interných podnikových procesov a perspektívu učenia sa a rastu. V ďalšom texte bude každá perspektíva popísaná, tzn. budú zadefinované strategické ciele spoločnosti v rámci každej perspektívy, určené ukazovatele pomocou ktorých sa bude merať dosiahnutie týchto cieľov a tiež budú určené merné jednotky týchto ukazovateľov.

3.3.1 Finančná perspektíva

Prvým krokom na posúdenie finančnej perspektívy BSC je určenie, v ktorej fáze životného cyklu sa podnik nachádza. Sledovaný podnik je momentálne vo fáze udržania, tzn. orientuje sa najmä na generovanie zisku a maximalizáciu svojich príjmov. Strategické ciele zadefinované vo finančnej perspektíve vychádzajú zo strategického zámeru spoločnosti. Tieto ciele, príslušné ukazovatele ako aj cieľové hodnoty týchto ukazovateľov zobrazuje tabuľka 3.9. Súčasná hodnoty vychádzajú z posledných známych hodnôt, teda z roku 2018. Všetky nižšie uvedené strategické ciele sú termínované k 31.12.2019.

Tab. 3.9 Strategické ciele finančnej perspektívy a ich ukazovatele

Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Zvyšovanie hospodárskeho výsledku	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	8 933	9 827	tis. Kč
	Prevádzkový výsledok hospodárenia	11 039	12 143	tis. Kč
Zvyšovanie hodnoty spoločnosti	Rentabilita aktív (ROA)	18,1	19,9	%
	Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	16,2	17,8	%
Zvyšovanie rentability tržieb	Ziskovosť tržieb (ROS)	10,9	12	%
Zlepšenie celkovej likvidity	Celková likvidita	6,9	2,5	%

Zdroj: Vlastné spracovanie

a) Zvyšovanie hospodárskeho výsledku

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie alebo inými slovami zisk je primárnym cieľom spoločnosti. V rámci tohto cieľa boli vybrané dva ukazovatele, ktoré budú pomocou, ktorých bude sledované jeho plnenie. Prvým vybraným ukazovateľom výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. Dôvod zvolenia tohto ukazovateľa je to že, jedná sa o najnákladnejší spôsob, ktorým je možné sledovať vývoj hospodárskeho výsledku spoločnosti. Od počiatku sledovaného obdobia v roku 2014 zisk stúpal každým rokom. Svoj vrchol dosiahol v roku 2017 a to vo výške 26 681 tis. Kč. V roku 2018 bol ale zaznamenaný medziročný pokles zisku o takmer 64 % na hodnotu 8

933 tis. Kč. Ďalším dôležitým ukazovateľom hospodárskych výsledkov je prevádzkový výsledok hospodárenia. Dôvodom výberu tohto ukazovateľa je to, že informuje majiteľov o tom, koľko spoločnosť zarobila svojou bežnou činnosťou. Jedná sa teda o ďalší elementárny ukazovateľ, ktorý by mal byť sledovaný v každej spoločnosti. Tento ukazovateľ bol v roku 2018 vôbec najnižší za celé sledované obdobie. Z výsledkov finančnej analýzy je možné tiež vidieť, že najvyššiu hodnotu tohto ukazovateľa dosiahla spoločnosť v roku 2017 to vo výške 33 037 tis. Kč. Prvým strategickým cieľom v rámci finančnej perspektívy BSC pre rok 2019, je rast hospodárskeho výsledku o 10 %. Je možné sa domnievať, že tempo rastu hospodárskeho výsledku môže byť zvýšené medziročne o 10 %, pretože spoločnosť už v minulosti dosiahla väčší medziročný percentuálny nárast.

b) Zvyšovanie hodnoty spoločnosti

Ďalším strategickým cieľom je zvyšovanie hodnoty spoločnosti. V rámci tohto strategického cieľu je odporúčané sledovať dva ukazovatele, a to rentabilitu celkových aktív a rentabilitu vlastného kapitálu. Čím vyššiu má spoločnosť rentabilitu aktív, tým efektívnejšie hospodári so svojim majetkom, tzn. že rentabilita má priamy pozitívny dopad na zvyšovanie hodnoty spoločnosti. Z finančnej analýzy vyplýva, že najlepšiu hodnotu ROA spoločnosť dosiahla v roku 2016 a to takmer 60 %. Protipólom k tejto hodnote bol rok 2014, kedy hodnota ROA nedosiahla ani 13 %. Ďalším ukazovateľom, pomocou ktorého je možné sledovať, či podnik zvyšuje svoju hodnotu alebo nie, je rentabilita vlastného kapitálu. Analýza finančných ukazovateľov ukázala rastúci trend tohto ukazovateľa až do roku 2016. Po tomto roku už bol ale zaznamenaný pokles. Druhým strategickým cieľom je teda rast hodnoty spoločnosti pre rok 2019 a to vo výške 9 %. Jedná sa o nárast, ktorý by spoločnosť nemala mať problém dosiahnuť.

c) Zvyšovanie rentability tržieb

Zvyšovanie rentability tržieb je ďalším strategickým cieľom spoločnosti. V rámci tohto cieľa je odporúčané sledovať ukazovateľ ziskovosti tržieb (ROS). Do roku 2016 vykazovala rentabilita tržieb (ROS) stabilný charakter. V roku 2017 bol ale zaznamenaný prudký pokles hodnoty ROS. Aj v ďalšom sledovanom roku tento trend poklesu pokračoval. Bolo by žiadúce aby spoločnosť dosiahla aspoň mierny nárast tohto ukazovateľa.

d) Zlepšenie celkovej likvidity

Posledným strategickým cieľom spoločnosti v rámci finančnej perspektívy je zlepšiť celkovú likviditu. Podľa vypočítaných hodnôt zo sledovaného obdobia 2014 až 2018 spoločnosť ani v jednom roku nedosiahla ideálnych hodnôt v rozmedzí 1,8 – 2,5. Tento ukazovateľ je ale pomerne dôležitý, pretože ukazuje schopnosť podniku hradiť svoje záväzky. Z toho dôvodu je žiadúce aby bola hodnota celkovej likvidity v ideálnom rozmedzí hodnôt. Cieľová hodnota bola určená 2,5 %. Jedná sa teda o hodnotu, ktorá by vypovedala o dobrej celkovej likvidite spoločnosti.

3.3.2 Zákaznícka perspektíva

Ako už bolo uvedené v teoretickej časti, predmetom zákazníckej perspektívy Balanced Scorecard je určenie strategických cieľov súvisiacich so zákazníkmi spoločnosti. Hlavným strategickým cieľom v rámci zákazníckej perspektívy je pre spoločnosť zvyšovať kvalitu služieb a taktiež získavanie nových zákazníkov. Tabuľka 3.10 popisuje strategické ciele a taktiež ukazovatele, pomocou ktorých sú tieto strategické ciele merané. Nižšie uvedený strategický cieľ je termínovaný k 31.12.2019.

Tab. 3.10 Strategické ciele zákazníckej perspektívy a ich ukazovatele

Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Zvyšovanie kvality výrobkov/služieb	Spokojnosť zákazníkov	7	14	Počet zákazníkov, ktorí využili služieb spol. viac ako 1x v priebehu roka
	Zvýšenie portfólia zákazníkov	10	20	Počet nových zákazníkov / rok

Zdroj: Vlastné spracovanie

a) Spokojnosť zákazníkov

Tento ukazovateľ bol zvolený z dôvodu, že podáva veľmi jasný obraz o tom, či sa zvyšuje kvalita poskytovaných výrobkov a služieb v spoločnosti alebo nie. Vo väčšine prípadov platí, že ak sa

zvýši kvalita dodávaných výrobkov, priamo úmerne stúpne aj spokojnosť zákazníkov podniku. Cieľom v rámci tohto ukazovateľa je zvýšiť počet stálych klientov spoločnosti o 100 %. Jedná sa o pomerne ambiciózne, avšak dosiahnuteľný cieľ. Mernou jednotkou tohto strategického cieľa je počet zákazníkov, ktorí využili služieb spoločnosti viac ako 1x. V súčasnosti je možné povedať, že za posledný sledovaný rok – 2018, využilo opakovane v priebehu roka služieb spoločnosti 7 zákazníkov. Toto číslo sa môže javiť na prvý pohľad nízke, ale je dôležité si uvedomiť, že na veľkej časti zákaziek sa pracuje niekoľko týždňov, v niektorých prípadoch dokonca mesiacov. To, že majú zákazníci opakovaný záujem o výrobky a služby sledovanej spoločnosti je spôsobené hlavne dobrou kvalitou poskytovaných výrobkov a služieb, spoľahlivosťou dodávok a teda vysokou konkurencie schopnosťou spoločnosti. Medzi významných partnerov spoločnosti patria tieto spoločnosti: Vítkovice Steel, a.s., HSF Systems a.s., JTA – Holding, spol. s.r.o., OMLUX, spol. s.r.o., Mayr-Melnhof Holz Paskov s.r.o., BAHAC, s.r.o. a mimo ďalších tiež ELORA GROUP s.r.o. Jednoznačne najvýznamnejším partnerom pre spoločnosť je ale Vítkovice Steel, a.s. Dodávky pre túto spoločnosť predstavujú takmer 60 % všetkých dodaných služieb. Dá sa teda povedať, že sa jedná o úplne kľúčového partnera spoločnosti. Všetky vyššie menované spoločnosti poskytli spoločnosti Steel, s.r.o. kladné referencie. Napriek tomu, je ale pre spoločnosť nevyhnutné zvyšovať naďalej kvalitu svojich dodávaných výrobkov a služieb a tým zvyšovať spokojnosť zákazníkov neustále. Dosiahnutie tohto cieľa je veľmi dôležité, pretože od jeho splnenia závisia nielen tržby spoločnosti, ale aj zachovanie pracovných miest pre zamestnancov spoločnosti.

b) Zvýšenie portfólia zákazníkov

Ďalším ukazovateľom kvality poskytovaných služieb je nárast počtu nových zákazníkov. Mernou jednotkou tohto strategického cieľa je počet nových zákazníkov za určité obdobie. Zámerom spoločnosti je získať 10 nových zákazníkov za 1 rok, z toho aspoň jedného zo Slovenska a tým preniknúť na nový trh. Opäť je možné povedať, že sa jedná o ambiciózne cieľ, keď je počítané so 100 % medziročným nárastom. No napriek tomu, je možné sa domnievať, že tento cieľ spoločnosť môže dosiahnuť. Počet zákazníkov spoločnosti za rok na rok zvyšuje, čo je spôsobené hlavne tým, že spoločnosť dodáva svoje riešenia v dobrej kvalite a je spoľahlivá vo svojich dodávkach. Okruh svojich zákazníkov môže spoločnosť zväčšiť aj pomocou dobre zacielených marketingových aktivít. Spoločnosť v poslednom sledovanom roku 2018

disponovala obratom vo výške 80 966 tis. Kč. Z tohto objemu môže investovať do svojich marketingových aktivít 2 % z celkového obratu, tzn. 1 619 tis. Kč za rok 2019.

3.3.3 Perspektíva interných podnikových procesov

Ďalšou perspektívou v rámci BSC je perspektíva interných podnikových procesov. Tak ako už bolo uvedené v druhej kapitole teoretickej časti práce, interné podnikové procesy je možné v rámci hodnotového reťazca rozdeliť na tri časti – inovačné, prevádzkové a popredajné. Strategické ciele v rámci tejto perspektívy ukazuje tabuľka 3.11. Nižšie uvedený strategický cieľ je termínovaný k 31.12.2019.

Tab. 3.11 Strategické ciele perspektívy interných podnikových procesov a ich ukazovatele

Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Obnova a inovácie výrobného procesu	Investície do výrobných zariadení a do zvyšovania kvality	24 385	26 824	Tis. Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie

Investície do výrobných zariadení a do zvyšovania kvality

Z hľadiska dlhodobého vytvárania hodnoty pre spoločnosť je inovačný proces kľúčový. Vďaka inováciám je podnik konkurencieschopný a dokáže obstáť v čase. Strategickým cieľom v tejto perspektíve sú investície. Tie je možné ďalej špecifikovať na investície do výrobných zariadení a investície do zvyšovania kvality. Spoločnosť inovovala naposledy v roku 2014, keď začala používať nové mechanické dielne, ktoré sa špecializujú na strojárenskú výrobu. Tieto dielne spoločnosť vybavila modernými obrábacími strojmi pre výrobu, opravy a renovácie strojných dielov o hmotnosti do 12 500 kg. Táto investícia pomohla spoločnosti získať nových klientov a skvalitniť svoje služby. Od roku 2014 spoločnosť nevynakladala žiadne výdaje na činnosť v oblasti výskumu a vývoja. Je preto nevyhnutné, aby inovovala vo väčšej miere ako doteraz, pretože jedine tak môže obstáť v konkurenčnom prostredí. Pre zlepšenie podnikových procesov by bola prospešná investícia do nových výrobných strojov a taktiež by bolo vhodné investovať do nového informačného systému. Nielenže by tieto investície skvalitnili výroby, ale dosiahla by sa tým aj vyššia efektivita pracovníkov, ktorí tieto stroje obsluhujú a to tým, že modernejšie stroje by bolo schopné viac úkonov zautomatizovať. To by samozrejme malo benefity aj pre samotných

pracovníkov, nakoľko by bola ich práca jednoduchšia. Všetky vyššie uvedené opatrenia by následne vyústili do zlepšenia celkových podnikových procesov.

Navrhovaný cieľ pre rok 2019 počíta s nárastom investícií o 2 439 tis. Kč, čo predstavuje medziročne 9 %. Je možné sa domnievať, že hodnota rastu v tejto výške je dosiahnuteľná, keďže spoločnosť disponuje finančnými prostriedkami, ktoré môže použiť na tieto účely.

V nasledujúcom odstavci bude zjednodušene popísaný prevádzkový proces v spoločnosti.

Prevádzkový proces je druhým krokom v rámci hodnotového reťazca. Začína učením objednávky od zákazníka a končí dodaním produktu/služby zákazníkovi. Je ale nutné podotknúť, že každá zákazka je trochu odlišná. Vo všeobecnosti je ale možné popísať prevádzkový proces v sledovanej spoločnosti nasledovne. Prvým krokom je vytvorenie návrhu objednávky podľa špecifických požiadaviek zákazníka presne na mieru. Druhým krokom je sumarizácia objednávky a jej prijatie na finančné oddelenie spoločnosti prostredníctvom informačného systému. Tretím krokom je zaevidovanie zákazky na konkrétnom výrobnom úseku povereným pracovníkom, ktorým môže byť buď konštruktér alebo technológ, čo závisí podľa konkrétnej zákazky. Ďalej nasleduje kontrola všetkých potrebných dielov z hľadiska ich dostupnosti a potrebného množstva. Štvrtým krokom je pridelenie potrebného počtu pracovníkov a následná výroba. Zodpovední pracovníci pracujú na danej zákazke po určitú dobu. Táto doba sa opäť môže líšiť podľa toho o ako náročnú zákazku sa jedná. Typicky sa táto doba môže pohybovať od niekoľko hodín, cez pár dní, až po niekoľko týždňov, u tých najväčších objednávok. Pokiaľ sa nevyskytnú žiadne nečakané okolnosti behom tejto fáze, tzn. pokiaľ nedôjde k tomu, že sa minie materiál, potrebný na výrobu alebo ak zákazník nepožiadá o nejakú dodatočnú úpravu objednávky apod. nasleduje piaty krok, a to kontrola vyrobených výrobkov, prípadne testovanie dodaných služieb. Prevádzkový proces potom vstupuje do ďalšej fáze, ktorou je balenie a odoslanie výrobkov zákazníkovi, resp. odovzdanie protokolu o uskutočnenej oprave, revízii prípadne montáži. V prípade, že sa jedná o výrobné činnosti, doprava objednaných výrobkov je možná dvomi spôsobmi. Prvým spôsobom je odoslanie vyrobených častí, dielov apod. dopravou, ktorú zabezpečí spoločnosť Steel, s.r.o. na presnú adresu zákazníka. Druhým a častejším spôsobom je ale to, že si zákazníci zabezpečia dopravu sami a teda si prídu po hotové výrobky, ktoré si objednali priamo do skladu spoločnosti Steel, s.r.o. Samozrejme v prípade, že sa nejedná o výrobu ale o dodanie služieb, napr. o nejakú revíziu, skúšku či montáž, ktorej povaha nedovoľuje vykonávať tieto činnosti v objekte spoločnosti Steel, s.r.o. je postup trochu odlišný.

V tomto prípade sú vyslaní konkrétni pracovníci priamo k zákazníkovi na nevyhnutne dlhú dobu. Posledným krokom v celom prevádzkovom procese je vystavenie faktúry odoberateľovi, pokiaľ tak nebolo učené v nejakej skoršej fáze tohto procesu.

Tu je nutné podotknúť, že v spoločnosti občasne dochádza k prestojom, kedy výroba nemôže plynule pokračovať. Tieto prestoje spôsobujú externé ale aj interné faktory. Napr. v roku 2018 došlo na výrobných oddeleniach podniku v priemere k dvom prípadom za mesiac, kedy nastali prestoje. Príčiny boli jednak externé, na strane dodávateľov, ktorí nedokázali načas dodať potrebný materiál ale aj interné, ku ktorým dochádzalo častejšie, keď kvôli poruche strojov nemohla výroba plynule pokračovať. To má samozrejme hneď niekoľko negatívnych dopadov na spoločnosť. Je možné sem zaradiť nižšiu efektivitu využívania pracovných síl, keďže zamestnanci, ktorí obsluhujú príslušné stroje nemajú v danej chvíli na čom pracovať. Negatívny dopad spočíva ale aj vo vzťahu k odoberateľom spoločnosti, ktorým spoločnosť nemôže v dohodnutých termínoch dodať výrobky, ktoré si objednali. Neodmysliteľnou súčasťou prestojov vo výrobe sú aj finančné náklady ku ktorým v týchto prípadoch dochádza. Jedná sa hlavne o dodatočné mzdové náklady, ktoré vznikajú v spoločnosti tým, že pracovníci musia pracovať nad rámec svojej pracovnej doby (napr. z dôvodu, že musia odstrániť poruchu na danom stroji) a teda podnik im musí nadčasovú prácu kompenzovať finančne. Do budúcnosti je preto žiaduce počet prestojov čo možno najviac minimalizovať.

3.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu

Poslednou perspektívou BSC je perspektíva učenia sa a rastu. Táto perspektíva podáva obraz o strategických cieľoch a mierkach, ktoré bezprostredne súvisia s procesom učenia sa a rastu spoločnosti. Pre zvýšenie výkonnosti a celkovej efektivity spoločnosti je nutné aby spoločnosť investovala aj do ľudského kapitálu, informačných systémov a podnikových procedúr. Jednou z takýchto možností je školenie zamestnancov. To je možné rozdeliť jednak na školenie dané zákonom, napr. BOZP a ďalej potom školenie, ktoré sa týka nových procedúr, procesov apod., spadajúce plne pod aktivity sledovanej spoločnosti za účelom zvýšenia produktivity, efektivity apod. Spoločnosť je zo zákona povinná zabezpečovať školenie BOZP pre svojich zamestnancov a to v pravidelných intervaloch podľa povahy práce. Tieto školenia prebiehajú v spoločnosti min. jeden krát ročne a za ich organizáciu je zodpovedné HR oddelenie spoločnosti spolu súčinnosťou s príslušnými vedúcimi jednotlivých stredísk a ďalšími poverenými technikmi

podľa potreby. Medzi najdôležitejšie školenia, ktoré zabezpečuje spoločnosť patria školenia vodičov, viazačov bremien, žeriavnikov, elektrikárov a zvaračov. Samozrejmosťou je tiež vstupné školenie BOZP, ktorým musí prejsť každý zamestnanec pri nástupe. Spoločnosť Steel, s.r.o. disponuje certifikáciou ČSN EN ISO 9001:2009, ktorú získala v roku 2014 s platnosťou do roku 2019., ktorá preukazuje, že zaviedla a používa systém managementu kvality pre uskutočňovanie stavieb, ich zmien a odstraňovanie. Ďalej tiež pre povrchové úpravy materiálov a zváranie kovov, uskutočňovanie údržby a servisu technických zariadení. Spoločnosť ďalej disponuje osvedčením o zhode riadenia výroby podľa európskej normy EN 1090-1:2009+A1:2011 a to pre výrobu oceľových stavebných dielov, dielcov, zostáv a konštrukcií. Spoločnosť tiež získala niekoľko oprávnení od Technickej inšpekcie Českej republiky a to ohľadne spôsobilosti k činnosti: montáží a opráv vyhradených plynových zariadení, revízií a skúšok prevádzkovaných tlakových zariadení, montáží a opráv vyhradených tlakových zariadení a tiež pre opravy, revízie a revízne skúšky vyhradených zdvíhacích zariadení. Pre zachovanie konkurencie schopnosti je ale nutné nezostať len u vyššie menovaných školení, ktoré by mali byť pre spoločnosť samozrejmosťou, ale je nutné vytýčiť niekoľko strategických cieľov v oblasti učenia sa a rastu. Návrh vybraných strategických cieľov a ich ukazovateľov zobrazuje tabuľka 3.12 nižšie. Všetky uvedené strategické ciele sú termínované k 31.12.2019.

Tab. 3.12 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu a ich ukazovatele

Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Merná jednotka
Zvýšenie počtu zamestnancov	Celkový počet zamestnancov ku konci sledovaného obdobia	38	45	Osoby
Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov	Priemerné mzdy zamestnancov a poskytované benefity	31 000	32 860	tis. Kč
Vzdelávanie zamestnancov	Celkový počet absolvovaných kurzov a školení	0	6	Počet školení/rok

Zdroj: Vlastné spracovanie

a) Zvýšenie počtu zamestnancov

V rámci tohto strategického cieľa bol vybraný ukazovateľ celkového počtu zamestnancov ku konci sledovaného obdobia. Ak spoločnosť má za cieľ zvýšiť počet svojich zamestnancov, musí sledovať práve celkový počet zamestnancov, ktorí boli prijatí za určité časové obdobie. Pre rok 2019 je vhodné, aby počet zamestnancov stúpol o sedem. Toto číslo je zdôvodnené ďalej v texte. Tento cieľ je pomerne ľahko dosiahnuteľný, prihliadnuc k faktu, že v Moravskoslezský kraj dlhodobo vykazuje jednu z najväčších nezamestnanosti v percentuálnych bodoch v rámci Českej republiky. Nábor nových zamestnancov by teda nemal predstavovať zásadnejší problém.

Od roku 2014 stúpol počet zamestnancov spoločnosti o 17, z 21 na súčasných 38. Je teda možné povedať, že počet zamestnancov spoločnosti z roka na rok stúpa miernym tempom. Napriek tomu by však bolo spoločnosť prínosné aby naďalej prijímala nové pracovné sily, najmä z radov technicky zdatných pracovníkov. Čo sa týka manuálne pracujúcich síl, tam spoločnosti chýbajú najviac zámočníci, nástrojári a sústružníci. Spoločnosť by tiež mohla prijať nové posily na HR oddelenie, nakoľko súčasný stav dvoch zamestnankýň už nie je veľmi postačujúci. Ďalšiu skupinou nových pracovných síl môžu byť čerství absolventi strojárskych fakúlt. Tí by boli schopní obsadiť pozície, ktoré vyžadujú vysokoškolské vzdelanie, napr. pozície technologov alebo konštruktérov. Nové pracovné sily z radov čerstvých absolventov by spoločnosti boli len na prínos, keďže priemerný vek zamestnancov spoločnosti je cca 50 rokov. Celkový počet zamestnancov, ktorých by mohla spoločnosť prijať behom ďalšieho roku je teda sedem, ako už bolo uvedené vyššie. Voľné pracovné miesta na robotnícke pozície by mohli byť obsadené ihneď a to v počte min. štyroch pracovníkov. Spoločnosť by potrebovala prijať tieto nové posily hlavne z toho dôvodu, že dvaja zamestnanci už odchádzajú do dôchodku a tak budú chýbať potrebné pracovné sily. Ďalší dvaja zamestnanci by mohli byť prijatí na technické pozície technologov alebo konštruktérov. Pre zlepšenie efektivity chodu personálneho a mzdového oddelenia je taktiež žiadúce aby bola prijatá jedna osoba na pozíciu HR špecialista, a to čím skôr.

b) Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov

Ďalším strategickým cieľom je zvyšovanie spokojnosti zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov spoločnosti sa bude priamo úmerne zvyšovať s rastom ich miezd, škálou benefitov, ktoré budú môcť využívať ale aj zlepšením ich celkových pracovných podmienok. Čo sa týka miezd, v súčasnosti sa priemerná základná mzda zamestnancov spoločnosti pracujúcich na robotníckych pozíciách pohybuje vo výške 26 000 Kč v hrubom za mesiac. Samozrejme toto číslo sa líši podľa

toho koľko rokov skúseností majú títo zamestnanci. U vyučených absolventov je táto mzda nižšia ako u zamestnancov, ktorí danú prácu vykonávajú dlhé roky. Priemerná základná mzda u THP pracovníkov je 31 000 Kč v hrubom za mesiac. Mzdy od počiatku sledovaného obdobia v roku 2014 stúpili o takmer 15%. Každý rok teda prišlo k navýšeniu o 3%. I keď mzdy pracovníkov spoločnosti nepatria medzi tie najnižšie, bolo by vhodné motivovať pracovníkov k vyšším výkonom práve vyššími mzdami. Pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov je cieľom, aby boli mzdy navýšené o 6 %, počínajúc novým rokom. Táto hodnota bola zvolená z dôvodu, že na základe dostupných hospodárskych výsledkov spoločnosti je možné usudzovať, že takýto nárast miezd zamestnancov by si spoločnosť mohla dovoliť. Samozrejme je ale nutné brať v úvahu, že každý rast miezd zamestnancov vo väčšine prípadov súvisí s nárastom cien produktov spoločnosti, čo samozrejme nie je ideálne pre zákazníkov spoločnosti.

Ďalším spôsobom ako motivovať zamestnancov je zavedenie väčšieho počtu benefitov. V súčasnosti spoločnosť poskytuje benefity v podobe príspevku na penzijné a životné poistenie, straveniek či príspevku na dopravu. Avšak ani tieto benefity už nie sú v súčasnosti postačujúce a preto je nutné lojálnych zamestnancov oceniť aj inak. Ako veľmi vhodný sa javí tzv. Cafeteria systém, ktorý spoločnosť svojim zamestnancov stále neponúka. Výška finančných benefitov v rámci tohto systému by sa odvíjala od skúseností daného pracovníka a samozrejme odbornej náročnosti práce a apod. Bolo by vhodné, aby minimálna výška týchto benefitov bola v hodnote 3 500 Kč na rok. Zamestnanci by mohli tieto finančné prostriedky utrátiť napr. za dovolenku, wellness pobyt či na kultúru. Nemenej dôležitou súčasťou dosiahnutia vyššej spokojnosti zamestnancov je zlepšenie ich pracovných podmienok, tzn. zvýšenie ich komfortu pri výkone práce. To je možné docieľiť investíciami do odpočinkovej zóny ale aj skvalitnením pomôcok a nástrojov s ktorými zamestnanci prichádzajú dennodenne do styku. Môže sa napríklad jednať o ergonomickejšie stoličky, výškovo nastaviteľné stoly apod. Vyššie uvedenými krokmi by sa spoločnosti určite podarilo dodržať strategický cieľ vyššej motivácie pracovníkov a s tým súvisiacej vyššej výkonnosti.

c) Vzdelávanie zamestnancov

Posledným strategickým cieľom v rámci perspektívy učenia sa a rastu je vzdelávanie zamestnancov. Pre zvýšenie odbornosti a skúseností nižšieho a stredného managementu by bolo vhodné aby sa zamestnanci, ktorí pracujú na manažérskych pozíciách pravidelne zúčastňovali odborných školení v zahraničí a nadobudli tak veľmi cenené skúsenosti. To sa v súčasnosti

v spoločnosti nedeje. Cieľom je aby títo zamestnanci absolvovali aspoň šesť školení alebo kurzov v zahraničí behom jedného roku. Toto číslo je dosiahnuteľné, jednalo by sa v priemere o jedno školenie behom dvoch mesiacov. Malo by to pozitívny dopad na celkovú efektivitu spoločnosti v porovnaní s konkurenciou, keďže novo zaškolený management by priniesol know-how, ktorý je v dnešnom silne konkurenčnom prostredí veľmi cenený. To by malo za následok aj zvýšenie celkovej efektivity spoločnosti.

V prílohe č. 14 sú detailnejšie zobrazené vybrané ukazovatele, ktoré spoločnosť Steel, s.r.o. sleduje, alebo by mohla sledovať v budúcnosti. Táto tabuľka je tiež východiskom, z ktorého budú vychádzať návrhy kľúčových ukazovateľov výkonnosti spoločnosti (KPI), ktoré budú podané v kap. 4.2 a ktorých zavedením sledovaná spoločnosť môže do budúcnosti zvýšiť svoju výkonnosť a efektivitu. K prepojeniu jednotlivých perspektív Balanced Scorecard slúži tzv. strategická mapa spoločnosti, ktorá je zobrazená v prílohe č. 15.

Obsahom tretej kapitoly tejto práce bolo na základe teoretických východísk podaných v kapitole č. 2 zhodnotiť vybranými metódami, v tomto prípade analýzou finančných ukazovateľov, metódou Balanced Scorecard a aplikáciou KPI výkonnosť sledovanej spoločnosti a poskytnúť tak oporu pre návrhy a odporúčenia pre spoločnosť, ktoré budú podané v kap. 4.

4 HODNOTENIE VÝSLEDKOV A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Štvrtá kapitola práce sa skladá z dvoch častí. V prvej časti budú zhrnuté dosiahnuté výsledky práce a v druhej časti budú učené návrhy a odporúčenia na zlepšenie súčasnej ekonomickej situácie sledovaného podniku.

4.1 Zhodnotenie výsledkov

Na základe učených analýz a výpočtov vybraných ukazovateľov merania podnikovej výkonnosti, tzn. finančnej analýzy a prístupu Balanced Scorecard je možné učiť nasledujúce závery výsledkov tejto diplomovej práce.

Medzi ukazovatele, ktoré majú významnú vypovedajúcu hodnotu o tom ako sa darí určitej spoločnosti po finančnej stránke patrí bezpochyby výška zisku. Je možné konštatovať, že zisk sledovanej spoločnosti mal od počiatku sledovaného obdobia v roku 2014 rastúci trend až do roku 2017. Práve rok 2017 bol pre spoločnosť najlepší čo sa týka dosiahnutého zisku, dosiahol výšky až 26 681 tis. Kč, čo bolo spôsobené mimo iné získaním nových zákazníkov. V roku 2018 ale spoločnosť zaznamenala pokles o 64 % na hodnotu 8 933 tis. Kč, čo ale nie je možné označiť jednoznačne za zlý hospodársky výsledok. Ďalej je možné pozitívne hodnotiť, že ani v jednom zo sledovaných rokov spoločnosť nevykázala stratu. Čo sa týka tržieb tie taktiež vykazovali až do roku 2017 stúpajúci trend. V roku 2018 ale spoločnosť zaznamenala pokles o 22 %, na hodnotu 82 108 tis. Kč.

Výsledky hodnotenia podniku pomocou analýzy pomerových ukazovateľov je možné zhrnúť nasledovne. Všetky hodnoty ukazovateľov aktivity sú na dobrej úrovni až na ukazovateľ doby obratu pohľadávok. Platobná schopnosť odberateľov spoločnosti je na nízkej úrovni, v roku 2014 dokonca dosiahla hodnôt takmer 1 086 dní. Je ale pozitívne, že tieto hodnoty sa časom zlepšovali a v poslednom sledovanom roku bola táto doba ani nie 105 dní, čo v horizonte piatich rokov predstavuje zlepšenie o takmer 91 %.

Na základe výpočtov ukazovateľov likvidity bolo zistené, že likvidita sledovaného podniku nie je na ideálnej úrovni. Ani v jednom zo sledovaných rokov nedosiahla ideálnych hodnôt. To samozrejme pre podnik nie je priaznivé, pretože mu to nerobí dobré meno u jeho dodávateľov. Bolo by vhodné aby sa likvidita spoločnosti do budúcnosti zlepšila.

Rentabilita alebo inými slovami schopnosť podniku dosahovať zisk bol ďalší ukazovateľ pomocou ktorého bola meraná výkonnosť podniku. Najvyššiu efektivitu hospodárenia zaznamenal podnik v roku 2016, kedy rentabilita aktív dosiahla niečo málo cez 60 %. Najlepšie zhodnotenie vloženého kapitálu bolo zaznamenané taktiež v tom istom roku, takmer 64 %. Rentabilita investovaného kapitálu bola v podniku najvyššia v roku 2014 a to výške 135 %. Naopak najmenej priaznivý čo sa týka výnosnosti dlhodobých zdrojov spoločnosti bol rok 2018, kedy ROCE dosiahlo len niečo cez 20 %. Pomocou ukazovateľov zadlženosti bolo zistené, že najvyššiu celkovú zadlženosť podnik vykazoval v roku 2015, dosiahla niečo cez 28 %. Ďalej je možné zhodnotiť, že miera samofinancovania spoločnosti je na dobrej úrovni, pričom najlepší v tomto ohľade bol rok 2014, kedy táto miera dosiahla 93 %. Zadlženosť vlastného kapitálu spoločnosti je tiež na dobrej úrovni, v roku 2018 dosiahla necelých 9,8 %. Je možné ale povedať, že táto hodnota by mohla byť aj väčšia.

Výpočet čistého pracovaného kapitálu ČPK ukázal, že podnik má dobrú schopnosť hrať svoje krátkodobé záväzky. Dôvodom pre toto tvrdenie je že, hodnoty vykazovali od počiatku sledovania až do roku 2017 stúpajúci trend. V roku 2018 síce bol zaznamenaný pokles ale len mierny o 5,1 %.

Pomocou Tafflerovho bankrotového modelu bolo skúmané riziko bankrotu spoločnosti. Je možné skonštatovať, že spoločnosť od roku 2014 až do posledného sledovaného roku 2018 nebola ohrozená bankrotom. Napr. v roku 2018 tento ukazovateľ dosiahol hodnoty 2,21, čo je pomerne vysoká hodnota.

Hodnotenie pomocou prístupu Balanced Scorecard vychádzalo z analýzy štyroch perspektív – finančnej, zákazníckej, interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu. V každej perspektíve bolo zvolených niekoľko strategických cieľov a ukazovateľov, pomocou ktorých môžu byť tieto strategické ciele vyhodnocované.

Podkladom pre stanovenie strategických cieľov vo finančnej perspektíve bolo hodnotenie podniku po finančnej stránke, ktoré vychádzalo z údajov zverejnených v účtovných výkazoch - rozvahe a výkazu zisku a strát za obdobie rokov 2014 až 2018. Ako prvý strategický cieľ bol zvolený rast hospodárskeho výsledku. Jedná sa o jeden z najpodstatnejších ukazovateľov, keďže maximalizácia zisku je primárnym cieľom existencie väčšiny podnikov. Spoločnosť v poslednom sledovanom roku vygenerovala zisk vo výške necelých 9 000 tis. Kč, čo sa dá na jednej strane hodnotiť pozitívne, keďže nebola v strate ale na druhej strane sa jedná o medziročný

pokles takmer o 67 % čo pre majiteľov spoločnosti nie je priaznivé. Je tiež žiadúce zvyšovať hodnotu spoločnosti. Toho sa docieli ak stúpne rentabilita aktív alebo rentabilita vlastného kapitálu. Obidva tieto ukazovatele majú totižto klesajúci trend od roku 2016. Ďalším ukazovateľom, ktorý bol sledovaný a u ktorého je žiaduca zmena, je rentabilita tržieb. Tento ukazovateľ by mal byť v dlhodobom horizonte rastúci, avšak od roku 201, kedy dosiahol 81 % výrazne klesal až na hodnotu v roku 2018, kedy nedosiahol ani 11 %. Posledným ukazovateľom, u ktorého by bolo žiadúce zlepšenie je celková likvidita spoločnosti. Údaje z finančnej analýzy ukázali, že ani v jednom zo sledovaných rokov nedosiahla celková likvidita ideálnych hodnôt. Je ale dôležité aby spoločnosť vykazovala dobrú likviditu, pretože tento ukazovateľ je hodnotený aj finančnými inštitúciami či priamo dodávateľmi spoločnosti.

V rámci zákaznickej perspektívy bol zvolený hlavný strategický cieľ zvyšovanie kvality výrobkov a služieb. Ukazovateľom pomocou ktorého je možné tento cieľ merať a vyhodnocovať je celková spokojnosť zákazníkov s výrobkami a službami sledovanej spoločnosti. Je možné povedať, že spoločnosť má momentálne sedem stálych zákazníkov, ktorým poskytuje svoje služby pravidelne. Od týchto zákazníkov závisí veľká časť tržieb spoločnosti. Spoločnosť má samozrejme viac zákazníkov, ale s tými nemá uzavreté dlhodobé zmluvy o dodávkach výrobkov a služieb. Je žiadúce aby sa do budúcnosti rozširoval okruh zazmluvnených klientov spoločnosti, čo by malo za následok zvýšenie tržieb a tým aj zisku spoločnosti. A práve to môže byť ďalším ukazovateľom zvyšovania kvality služieb. Čím kvalitnejšie služby bude spoločnosť poskytovať, tým viac klientov bude od nej odoberať služby.

Obnova a inovácie výrobného procesu sú hlavnými strategickými cieľmi v ďalšej perspektíve BSC ktorá bola skúmaná. Najdôležitejším ukazovateľom v rámci tohto cieľa je výška investícií do dlhodobého majetku za určité obdobie, napr. rok. Spoločnosť výraznejšie inovovala na počiatku sledovaného obdobia, v roku 2014 a to tým, že začala používať nové mechanické dielne so špecializáciou na strojárenskú výrobu. V tomto roku boli zvýšené investície do dlhodobého hmotného majetku spoločnosti tým, že boli nakúpené moderné obrábacie stroje pre výrobu, opravy a renovácie strojných dielov o hmotnosti do 12 500 kg. Vďaka tejto investícii sa podarilo spoločnosti zlepšiť výrobný proces, skvalitniť svoje služby a tým pádom získať nových klientov. Je nutné ale pracovať aj na iných cieľoch v rámci zlepšenia interných podnikových procesov. Občas vznikajú vo výrobe prestoje, kedy sa čaká na dodanie materiálu, alebo na stroj apod. To má samozrejme v niektorých prípadoch za následok nedodržanie termínu dodávok

a tým pádom nižšiu efektivitu celého prevádzkového procesu. S tým taktiež môže súvisieť nižšia produktivita práce.

Poslednou perspektívou, ktorá bola analyzovaná je perspektíva učenia sa a rastu spoločnosti. V tejto perspektíve bolo zvolených niekoľko strategických cieľov. Prvým strategickým cieľom je zvýšenie počtu zamestnancov. Spoločnosť momentálne zamestnáva 38 zamestnancov, čo nie je ideálne. Bolo by žiadúce, aby boli prijatí do spoločnosti noví zamestnanci a to hneď na niekoľko pozícií. Spoločnosť už určitú dobu hľadá nové posily na technické pozície u ktorých je vyžadované vysokoškolské vzdelanie, teda jedná sa hlavne o technologov a konštruktérov. Ďalej by bolo žiadúce prijatie nových zamestnancov na pozície zámočníkov a nástrojárov. Nemenej dôležité by bolo aj prijatie novej posily na HR oddelenie, aspoň na polovičný úväzok ako HR podpora. Do perspektívy učenia sa a rastu tiež môže spadať spokojnosť zamestnancov. Napr. čo sa týka priemernej mzdy zamestnancov, tá aktuálne dosahuje výšky 31 tis. Kč mesačne, teda je možné povedať, že sa nejedná ani o celorepublikový priemer. Ako už bolo raz uvedené v predchádzajúcej kapitole, spokojnosť zamestnancov spoločnosti sa bude priamo úmerne zvyšovať s rastom ich miezd, škálou benefitov, ktoré budú môcť využívať ale aj zlepšením ich celkových pracovných podmienok. Oblasťou, ktorá je v podniku zanedbávaná je vzdelávanie zamestnancov. To je pochopiteľne škoda, pretože zamestnanci spoločnosti sú tí, ktorí vytvárajú hodnotu. Aktuálne je situácia v sledovanom podniku taká, že zamestnanci sa zúčastňujú len pár nevyhnutných školení, ktoré ale žiadnym výrazným spôsobom neposúvajú sledovanú spoločnosť dopredu. Ďalším strategickým cieľom, ktorý je veľmi dôležitý je teda neustále vzdelávanie zamestnancov. Ďalej sa spoločnosť dlhodobo potýka s nedostatkom vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov. V spoločnosti aktuálne pracuje len osem zamestnancov, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie, čo nie je ani štvrtina všetkých. Zvyšovanie vzdelanosti by sa týkalo hlavne zamestnancov, ktorí pracujú aktuálne na technických pozíciách konštruktérov a technologov.

Predmetom tejto kapitoly bolo zhrnutie dosiahnutých výsledkov hodnotenia spoločnosti. V nasledujúcej kapitole budú podané návrhy a odporúčenia na zlepšenie súčasného stavu podniku, ktoré budú vychádzať z praktických poznatkov uvedených v aplikačne-overovacej časti práce.

4.2 Návrhy na zlepšenie

Na základe zistených výsledkov práce je možné urobiť tieto návrhy a odporúčenia, ktoré by mohli prispieť k zvýšeniu výkonnosti a efektivity sledovanej spoločnosti.

Zlepšenie celkovej likvidity spoločnosti

Analýza finančných ukazovateľov ukazuje, že ani v jednom zo sledovaných rokov spoločnosť nedosiahla ideálnych hodnôt likvidity. Preto prvým odporúčaním je zlepšenie tohto stavu. Toho by sa mohlo doceliť lepším riadením likvidity, čím by sa zaistila dlhodobá vyrovnanosť medzi príjmami a výdajmi. K tomu by mali dopomôcť určité plány, ktoré by bolo nutné dodržiavať. Hlavne by sa jednalo o dohliadanie na to, aby boli včas hradené všetky splatné záväzky a tým pádom nebude nutné držať veľké rezervné zostatky na bežných účtoch. Zodpovednosť za plnenie tohto cieľa by prijal management spoločnosti a taktiež finančné oddelenie.

Získanie nových klientov a zvýšenie spokojnosti tých súčasných

Ďalšou oblasťou, u ktorej by bolo vhodné zlepšenie stavu je nedostatok nových klientov. Spoločnosť má aktuálne zazmluvnených len sedem klientov. Bolo by žiadúce aby sa tento počet v budúcnosti zvyšoval. To by bolo možné dosiahnuť prostredníctvom zvýšenia kvality dodávaných výrobkov a služieb, zlepšením doby obratu záväzkov, ale aj zvýšením marketingových aktivít. Kvalita poskytovaných výrobkov a služieb spoločnosti nie je na zlej úrovni, ale vždy existuje priestor pre zlepšenie. Toho by mohlo byť docielené napr. pomocou ďalších investícií do nových modernejších strojov. Zlepšenie doby obratu záväzkov súvisí priamo úmerne so zvýšením spokojnosti súčasných dodávateľov. Čím kratšia táto doba bude, tým spokojnejší budú dodávatelia spoločnosti. Pre väčšiu spokojnosť dodávateľov je teda nutné znížiť dobu obratu záväzkov na minimum.

Ako už bolo uvedené vyššie k získaniu nových klientov môže spoločnosti dopomôcť aj zvýšenie marketingových aktivít. Zvoleným cieľom pre rok 2019 je investícia v hodnote 1 619 tis. Kč. V súčasnosti ale spoločnosť takmer vôbec neinvestuje do marketingu. Dobré zacielený marketing je pre získanie nových klientov kľúčový. To by ale vyžadovalo zriadenie určitého marketingového tímu, prípadne nového oddelenia a ďalej tiež dlhodobé investovanie do reklamy rôzneho druhu. Tieto aktivity by ale boli spojené s finančnými nákladmi uvedenými vyššie. Úspech týchto marketingových aktivít by do značnej miery súvisel so schopnosťami

marketingového tímu a taktiež by sa muselo jednať o veľmi dobre zacielené reklamné aktivity, keďže spektrum poskytovaných výrobkov a služieb sledovanej spoločnosti je veľmi špecifické.

Investovanie do vzdelávania zamestnancov a ich lepšia motivácia

K opatreniam, ktoré by tiež dokázali prispieť k zvýšeniu výkonnosti sledovanej spoločnosti môžu patriť mimo vyššie uvedených aj investície do vzdelávania súčasných zamestnancov podniku. Zamestnanci spoločnosti sa nezúčastňujú žiadnych školení či kurzov, ktoré by ich mohli posunúť na vyššiu úroveň odbornosti. Bolo by preto vhodné aby sa rôznych školení zúčastnil nie len top management podniku alebo aj vedúci jednotlivých úsekov na úrovni stredného managementu. Prínosné by boli hlavne jazykové kurzy pre management, pretože znalosť jedného svetového jazyka je už dnes úplnou samozrejmosťou. Momentálna situácia v podniku je taká, že len dvaja zamestnanci, ktorí pracujú na vedúcich pozíciách dokážu jednať v anglickom jazyku na úplne profesionálnej úrovni. Toto číslo je veľmi nízke a už spomínané vzdelávanie prostredníctvom kurzov by tento problém dokázalo vyriešiť a prispieť tak k zvýšeniu hodnoty spoločnosti. Finančné náklady súvisiace s investíciami do vzdelávania zamestnancov, špeciálne do jazykových kurzov, ktoré by boli určené pre vyšší a stredný management sú doporučené pre rok 2019 vo výške 70 tis. Kč a to pre desiatich zamestnancov (troch z vrcholového managementu a siedmich zo stredného managementu).

Ďalšia oblasť, u ktorej je vyžadovaná pozornosť je zlepšenie motivácie zamestnancov. Toho by bolo možné doceliť navýšením miezd zamestnancov. Doterajšie medziročné tempo rastu miezd o 3 % nie je veľmi uspokojivé. Bolo by vhodné tento rast zdvojnásobiť. S motiváciou zamestnancov ale nesúvisia len mzdy. Niektorí zamestnanci by boli viac motivovaní podávať vyššie výkony pomocou zlepšenia svojich pracovných podmienok, tzn. do budúcnosti by bolo vhodné investovať do lepšieho vybavenia kancelárií, prípadne investíciami do odpočinkových zón apod. Nemenej prínosné by bolo aj zavedenie tzv. Cafeteria systému, ktorý stále spoločnosť nepoužíva. Nefinančné odmeny môžu byť pre niektorých zamestnancov lákavejšie než tie finančné, obzvlášť s prihliadnutím k zákonu klesajúceho medzného úžitku, kedy už od určitej hranice prestávajú mať peniaze motivačný charakter. Je navrhované, aby výška benefitov v rámci Cafeteria systému bola min. 3 500 Kč ročne. Je pravdepodobné, že by to malo pozitívny dopad na zvýšenie motivácie a spokojnosti zamestnancov, čo by sa následne prejavilo vo zvýšení ich produktivity a to by malo pozitívny dopad na celkovú výkonnosť a efektivitu spoločnosti.

Zvýšenie efektivity interných podnikových procesov

Ďalším návrhom na zvýšenie výkonnosti spoločnosti je zvýšiť efektivitu interných podnikových procesov. Táto efektivita môže byť zvýšená investíciami do nových modernejších strojov, ktoré dokážu zautomatizovať veľkú časť úkonov. Tento návrh je ale spojený s nemalými finančnými nákladmi, keďže ceny takýchto strojov sú pomerne vysoké. Tento druh investície by ale bolo dobré minimálne zvážiť, pretože výroba pomocou modernejších strojov by mala niekoľko pozitívnych dopadov. Zlepšila by sa tým kvalita výrobkov, zrýchlil a zjednodušil by sa tým celý výrobný proces, došlo by k zvýšeniu komfortu zamestnancov, ktorí tieto stroje obsluhujú a všetky tieto dopady by nakoniec mohli mať za následok zvýšenie zisku spoločnosti. Ďalším návrhom v rámci zvýšenia efektivity podnikových procesov je zníženie prestojov na minimum. Na niektorých výrobných úsekoch v sledovanej spoločnosti dochádza opakovane k prestojom. Najčastejšou príčinou kvôli ktorým dochádza k prestojom sú poruchy výrobných strojov. Odporúčaným návrhom je investovanie do modernejších výrobných strojov, ktoré by vykazovali nižšiu mieru poruchovosti. Sledovaná spoločnosť vykázala za posledný sledovaný rok tržby vo výške 80 966 tis. Kč. Je možné teda konštatovať, že potrebnými finančnými prostriedkami disponuje, ale taktiež je nutné podotknúť, že takýto typ investícií je vždy spojený s pomerne vysokými nákladmi.

Návrh KPI

Ďalším návrhom na zlepšenie súčasnej situácie podniku je návrh KPI. Keďže cieľom tejto diplomovej práce nie je analýza a návrh KPI, bude sa jednať len o zjednodušený návrh niekoľkých najdôležitejších ukazovateľov, ktorých sledovanie a vyhodnocovanie by sa mohlo prejavovať pozitívne na celkovej výkonnosti a efektivite sledovanej spoločnosti.

Prvým navrhovaným KPI ukazovateľom je **celková likvidita spoločnosti**. A to z toho dôvodu, že sa jedná o pomerne dôležitý ukazovateľ, ktorý vypovedá o celkovej solventnosti danej spoločnosti a nepriamo tak ovplyvňuje okrem finančnej perspektívy BSC aj perspektívy ďalšie. Zodpovednosť za vyhodnocovanie tohto ukazovateľa by bola zverená finančnému oddeleniu a managementu spoločnosti. Strategickým cieľom je zlepšenie tohto ukazovateľa na cieľovú hodnotu 2,5 %.

Druhým navrhovaným KPI ukazovateľom je **spokojnosť zákazníkov**. Tento ukazovateľ spadá do zákaznickej perspektívy, ale dá sa povedať, že zasahuje aj do ďalších perspektív BSC.

Čo sa týka frekvencie merania, cieľom je aby tento ukazovateľ bol meraný min. raz za mesiac. Zodpovednosť za jeho sledovanie by spadala pod obchodné oddelenie a management podniku. Jedine dôsledným sledovaním tohto ukazovateľa môže spoločnosť posúvať svoje podnikanie dopredu a neustále zlepšovať svoje služby. Strategickým cieľom v rámci tohoto KPI ukazovateľa je teda neustále zvyšovanie spokojnosti zákazníkov.

Tretím navrhovaným KPI ukazovateľom je **kvalita vyrábaných dielov**. Kvalita dodávaných výrobkov je úplne zásadná čo sa týka výkonnosti spoločnosti. Aby sledovaná spoločnosť bola čo najvýkonnejšia musí neustále posúvať kvalitu svojich výrobkov dopredu, tým pádom zaznamená väčšie predaje a to sa následne prejaví vo výške zisku. Zodpovednosť za tento KPI ukazovateľ by mala spadať pod výrobné oddelenie, oddelenie riadenia kvality a neposlednej rade management podniku. Cieľom v rámci tohto KPI nie je len zvyšovanie kvality vyrábaných dielov ale aj minimalizácia nezhodných výrobkov.

Posledným KPI ukazovateľom, ktorý bude navrhnutý k sledovaniu je **celkový počet absolvovaných kurzov a školení**. Tento ukazovateľ primárne spadá pod perspektívu učenia sa a rastu, ale je možné povedať, že ovplyvňuje aj ďalšie perspektívy pretože, pokiaľ bude spoločnosť zamestnávať schopných, skúsených odborníkov, ktorí budú vynikať nad konkurenciou bude to mať pozitívny vplyv jak na finančnú stránku podniku, taktiež sa zlepšia interné podnikové procesy a v neposlednej rade to bude mať dosah aj do zákazníckej perspektívy BSC. Je navrhované aby bol tento ukazovateľ meraný raz za mesiac. Zodpovednosť za sledovanie tohto KPI bude mať HR oddelenie s následným reportingom managementu spoločnosti. Strategický cieľ je v tomto prípade postupné zvyšovanie počtu školení, kurzov a vzdelávania zamestnancov naprieč všetkými líniami managementu za účelom dosiahnutia čo možno najvyššieho stupňa odbornosti školených zamestnancov.

Autor sa domnieva, že všetky vyššie podané návrhy a odporúčenia môžu určitou mierou dopomôcť sledovanej spoločnosti Steel, s.r.o. k dosiahnutiu jej vyššej výkonnosti a efektivity. Je dôležité si tiež uvedomiť, že zavedenie týchto opatrení a návrhov závisí na celej rade faktorov, ako napr. ochote managementu spoločnosti ich zaviesť, finančných možnostiach spoločnosti ale aj v ich vzájomnej zhode so strategickými cieľmi, ktorými sa sledovaná spoločnosť riadi.

5 ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo pomocou vybraných metód zhodnotiť výkonnosť sledovanej spoločnosti a navrhnúť cesty k možnému zlepšeniu súčasného stavu.

Obsahom teoreticko-metodologickej časti práce bolo vymedziť základné teoretické východiská pre hodnotenie výkonnosti podniku. V tejto časti boli popísané najpoužívanéjšie ukazovatele hodnotenia podnikovej výkonnosti. Účelom aplikačne-overovacej časti práce bolo na základe teoretických východísk zhodnotiť výkonnosť sledovanej spoločnosti a navrhnúť cesty k možnému zlepšeniu súčasnej situácie spoločnosti. V tejto časti bola najprv predstavená sledovaná spoločnosť a následne boli aplikované vybrané metódy hodnotenia na konkrétne údaje, ktoré vychádzali z účtovných výkazov spoločnosti za obdobie piatich rokov. Postup hodnotenia podnikovej výkonnosti spoločnosti vychádzal z dvoch hlavných krokov. Prvým krokom bola analýza finančných ukazovateľov podniku za pomoci pomerových ukazovateľov aktivity, likvidity, rentability a zadlženosti. Druhým krokom v hodnotení bolo zhodnotenie výkonnosti podniku pomocou prístupu Balanced Scorecard. Po tejto časti práce nasledovalo zhodnotenie zistených výsledkov a boli navrhnuté cesty k možnému zlepšeniu súčasného stavu sledovanej spoločnosti.

Výsledky práce sa dajú zhodnotiť nasledovne. Pomocou finančnej analýzy bolo zistené, že likvidita spoločnosti nie je na optimálnej úrovni, je teda nutné v tomto smere zlepšenie. Ďalej je nutné sa vyjadriť k schopnosti podniku dosahovať zisk. Táto schopnosť taktiež so schopnosťou efektívne hospodáriť bola najlepšia v roku 2016, po tomto roku už len klesala. Hodnoty ČPK preukázali dobrú schopnosť spoločnosti platiť svoje krátkodobé záväzky a pomocou výpočtu Tafflerovho bankrotového modelu bolo zistené, že podnik nebol a ani nie je momentálne ohrozený bankrotom.

Bolo tiež zistené, že spoločnosť má len malý počet dlhodobozazmluvnených klientov. Títo klienti síce generujú spoločnosti väčšinu zisku, ale aj tak nie je dlhodobovo výhodné aby spoločnosť nerozširovala ďalej svoje portfólio klientov. Analýza tiež ukázala, že spoločnosť neinovuje v takej miere v akej by bolo žiadúce pre zvýšenie výkonnosti. Posledná inovácia bola zaznamenaná v roku 2014. Od tohto roku nedošlo k významnejším investíciám v spoločnosti. Nemenej dôležitou príčinou, ktorá môže spomaliť výkonnosť podniku sú zamestnanci, ktorí nie sú úplne spokojní so svojimi mzdami a benefitmi, ktoré dostávajú. Ďalším problémom s ktorým sa podnik potýka, je dlhodobý nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily z radov vysokoškolsky

vzdelaných uchádzačov. V podniku pracuje len osem zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, čo samozrejme môže súvisieť aj s určitými atribútmi Moravskoslezského kraja, kedy väčšina absolventov vysokých škôl odchádza za prácou inde.

V práci boli podané odporúčania a návrhy ohľadne zlepšenia celkovej likvidity spoločnosti, získania nových klientov a zvýšenia spokojnosti tých súčasných, taktiež ohľadne dôležitosti investícií do vzdelávania zamestnancov a zvyšovania ich motivácie, ďalej tiež odporúčania týkajúce sa zvýšenia efektivity interných podnikových procesov spoločnosti a v úplnom závere boli podané návrhy súvisiace so sledovaním KPI za účelom zvýšenia výkonnosti podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Odborné monografie

BREALEY, R. A., S.C. MYERS and F. ALLEN. *Principles of Corporate Finance – Global Edition*. 10th ed. USA: McGraw Hill, 2010. 944 s. ISBN 978-1259009518.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko a flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FLEISHER, Craig and Babette BENSOUSSAN. *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. 2 edition. New Jersey: Pearson FT Press, 2015. 624 p. ISBN 978-0-13-308640-2.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉSOVÁ. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. Pavelková, D. Remeš a K. Šteker. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

LANG, H., O. KUPEC a Z. MAŇÁSKOVÁ. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-1179-683-1.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2th ed. Hoboken: Wiley, 2010. 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7.

PROCHÁZKOVÁ TAUŠL, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Ostatné zdroje

- Výročné správy spoločnosti Steel, s.r.o. za obdobie 2014 až 2018
- Interné materiály spoločnosti Steel, s.r.o.
- Konzultácie so zamestnancom spoločnosti Steel, s.r.o.

ZOZNAM SKRATIEK

BCF	Brutto cash flow, v modeli CF ROI pravidelné peňažné príjmy produkované investičným projektom behom jeho životnosti.
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BSC	Systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti v podniku (Balanced Scorecard).
C	kapitál podniku (capital).
CA	Celkové aktíva.
CEO	Výkonný riaditeľ (chief executive officer).
CF	Peňažné toky (cash flow).
CF ROI	Rentabilita investícií počítaná z peňažných tokov (cash flow return on investments).
CSF	Kritické faktory úspechu (critical success factors).
CZ	Cudzí kapitál.
CZ-NACE	Klasifikácia ekonomických činností.
ČPK	Čistý pracovný kapitál.
D	Cudzí kapitál (debt).
DIV	Vyplatená dividendy na akciu.
E	Vlastný kapitál (equity).
EAT	Čistý zisk po zdanení (earnings after taxes).
EBIT	Prevádzkový zisk pred úhradou úrokov a daní (earnings before interest and taxes).
EBITDA	Zisk pred úhradou úrokov, daní a odpisov (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).
EPS	Zisk na akciu (earnings per share).
EVA	Ekonomická pridaná hodnota (economic value added).
ENTITY	Spôsob výpočtu ukazovateľa EVA v prípade, že nie je presne určený pôvod kapitálu.
EQUITY	Spôsob výpočtu ukazovateľa EVA, ktorý pracuje len s vlastným kapitálom.
I	Brutto investície.
KD	Krátkodobé záväzky.
KPI	Kľúčové ukazovatele výkonnosti (key performance indicators).
KRI	Kľúčové ukazovatele výsledkov (key result indicators).

MVA	Tržná pridaná hodnota (market value added).
n	Doba životnosti projektu vo výpočte ukazovateľa CF ROI.
NA	Čistá hodnota neodpísaných aktív po uplynutí doby životnosti vo výpočte ukazovateľa CF ROI.
NOA	Čisté operatívne aktíva (net operating assets).
NOPAT	Čistý zisk z prevádzkovej činnosti po zdanení (net operating profit after taxes).
NPV	Čistá súčasná hodnota (net present value).
OA	Obežné aktíva.
PI	Ukazovatele výkonnosti (performance indicators).
PV	Súčasná hodnota (present value).
r_d	Náklady na cudzí kapitál.
r_e	Náklady na vlastný kapitál.
ROA	Rentabilita aktív (return on total assets).
ROC	Rentabilita nákladov (return on costs).
ROCE	Rentabilita dlhohodobo investovaného kapitálu (return on capital employed).
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu (return on equity).
T	Celkové tržby.
t	Sadzba dane z príjmu právnických osôb (vo WACC). Čas, označenie bežného roku (v CF ROI).
THP	Technicko-hospodársky pracovníci.
TSR	Celková výnosnosť kapitálu (total shareholder return).
VH	Výsledok hospodárenia.
WACC	Vážené priemerné náklady kapitálu (weighted average cost of capital).

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 2.1 Vývoj finančných ukazovateľov výkonnosti podnikov

Obr. 2.2 Rozklad ukazovateľa EVA

Obr. 2.3 Základné komponenty EVA a Shareholder Value

Obr. 2.4 Vzťah medzi finančnými rozhodnutiami a hodnotou pre akcionára

Obr. 2.5 Rozklad rentability vlastného kapitálu „Du Pont“

Obr. 2.6 Balanced Scorecard

Obr. 2.7 Elementárne zákaznicke mierky v zákaznickej perspektíve

Obr. 2.8 Klasická štruktúra strategickej mapy

Obr. 3.1 Procesná mapa hodnotenia výkonnosti podniku

ZOZNAM TABULIEK

- Tab. 2.1 Užívatelia hodnotenia výkonnosti podniku
- Tab. 2.2 Silné a slabé stránky účtovných ukazovateľov
- Tab. 2.3 Silné a slabé stránky ekonomických ukazovateľov
- Tab. 2.4 Silné a slabé stránky tržných ukazovateľov
- Tab. 2.5 Obodovanie výsledkov Kralickovho Quicktestu
- Tab. 3.1 Medziročné porovnanie hospodárskych výsledkov spoločnosti
- Tab. 3.2 Vybrané finančné ukazovatele hospodárenia spoločnosti
- Tab. 3.3 Vybrané ukazovatele aktivity spoločnosti Steel, s.r.o.
- Tab. 3.4 Vybrané ukazovatele likvidity spoločnosti Steel, s.r.o
- Tab. 3.5 Vybrané ukazovatele rentability spoločnosti Steel, s.r.o
- Tab. 3.6 Vybrané ukazovatele zadlženosti spoločnosti Steel, s.r.o
- Tab. 3.7 Čistý pracovný kapitál spoločnosti Steel, s.r.o.
- Tab. 3.8 Vývoj hodnôt Tafflerovho modelu
- Tab. 3.9 Strategické ciele finančnej perspektívy a ich mierky
- Tab. 3.10 Strategické ciele zákazníckej perspektívy a ich mierky
- Tab. 3.11 Strategické ciele perspektívy interných podnikových procesov
- Tab. 3.12 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu a ich mierky

ZOZNAM GRAFOV

Graf 3.1 Vývoj ukazovateľov aktivity

Graf 3.2 Vývoj ukazovateľov likvidity

Graf 3.3 Vývoj ukazovateľov rentability v čase

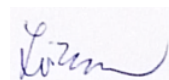
Graf 3.4 Vývoj ukazovateľov zadlženosti v čase

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019



.....
Bc. Adrián Lőrincz

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha č. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Steel, s.r.o.
- Príloha č. 2 Výpočet pomerových ukazovateľov finančnej analýzy
- Príloha č. 3 Výpočet rozdielového ukazovateľa ČPK a Tafflerovho modelu
- Príloha č. 4 Rozvaha spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2014
- Príloha č. 5 Rozvaha spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2015
- Príloha č. 6 Rozvaha spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2016
- Príloha č. 7 Rozvaha spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2017
- Príloha č. 8 Rozvaha spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2018
- Príloha č. 9 Výkaz zisku a strát spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2014
- Príloha č. 10 Výkaz zisku a strát spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2015
- Príloha č. 11 Výkaz zisku a strát spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2016
- Príloha č. 12 Výkaz zisku a strát spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2017
- Príloha č. 13 Výkaz zisku a strát spoločnosti Steel, s.r.o. za rok 2018
- Príloha č. 14 Vybrané ukazovatele výkonnosti spoločnosti
- Príloha č. 15 Strategická mapa spoločnosti